

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Nuevos Tiempos Nuevas Ideas

ESCUELA DE POSGRADO

Doctor Luis Claudio Cervantes Liñán



Maestría en Administración

Tesis:

LA ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y LA OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA UGEL 02 - RÍMAC

Presentada por:

GLADYS ROSARIO PARI NAVARRO

Para optar el Grado Académico de:

Maestra en Administración

Asesora: Dra. María Nelly Mego Pérez

Lima - Perú - 2017

DEDICATORIA

A mis padres por todo el sacrificio y esfuerzo, por darme educación y por su apoyo en todo momento, brindándome comprensión, cariño y amor.

A mi esposo e hija por el apoyo, amor y la fuerza que siempre me dieron para empezar y terminar la tesis.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado salud y todo lo que necesito para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A las Autoridades y Docentes de la Escuela de Posgrado por sus enseñanzas y apoyo brindado.

A todos los que me apoyaron e hicieron posible la finalización de mi tesis.

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I:	12
FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1. Marco Histórico.....	12
1.2. Marco Teórico	14
1.2.1. Administración.....	14
1.2.2. Administración de la Capacitación	18
1.2.3. Capacitación.....	20
1.2.4. Competencias Laborales	24
1.2.5. Conocimientos.....	28
1.2.6. Desarrollo de habilidades	30
1.2.7. Desarrollo de Aptitudes	31
1.2.8. Teorías de la Capacitación.....	34
1.2.9. Desempeño	36
1.2.10. Desempeño Laboral	37
1.2.11. Evaluación del Desempeño Laboral.....	40
1.2.12. Selección de Personal	42
1.2.13. Evaluación del Desempeño Laboral.....	45
1.2.14. Gestión del Desempeño	48
1.2.15. Clima Organizacional	49
1.3. Marco Legal	52

1.3.1.	Constitución Política del Perú	52
1.3.2.	Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa.....	53
1.3.3.	Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera Administrativa.....	54
1.4.	Investigaciones	55
1.5.	Marco Conceptual	59
CAPITULO II:		63
EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES		63
2.1	Planteamiento del Problema	63
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática	63
2.1.2	Antecedentes Teóricos	65
2.1.3	Definición del Problema	67
2.1.3.1	Problema General	67
2.1.3.2	Problemas Secundarios.....	67
2.2	Finalidad y Objetivos de la Investigación	68
2.2.1	Finalidad e Importancia	68
2.2.2	Objetivo General y Específicos.....	69
2.2.2.1	Objetivo General.....	69
2.2.2.2	Objetivos Específicos	69
2.2.3	Delimitación de la Investigación	69
2.2.4	Justificación e Importancia	70
2.3	Hipótesis y Variables	71
2.3.1	Supuestos Teóricos	71
2.3.2	Hipótesis General y Específicas	75
2.3.2.1	Hipótesis general	75
2.3.2.2	Hipótesis Específicas.....	75
2.3.3	Variables e Indicadores.....	75

2.3.3.1	Identificación de las Variables	75
2.3.3.2	Definición Operacional de las Variables	76
CAPITULO III:		77
MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		77
3.1	Población y Muestra	77
3.1.1	Población	77
3.1.2	Muestra	77
3.2	Método y Diseño de la Investigación	78
3.2.1	Método de Investigación	78
3.2.2	Diseño de Investigación	78
3.3	Tipo y Nivel de Investigación	79
3.3.1	Tipo de Investigación	79
3.3.2	Nivel de Investigación	79
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	79
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos	79
3.4.2	Instrumentos	80
3.5	Procesamiento de Datos	80
3.6	Prueba de la Hipótesis	80
CAPITULO IV:		81
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		81
4.1	Presentación de los Resultados	81
4.2	Contrastación de las Hipótesis	98
4.3	Discusión de Resultados	104
CAPITULO V:		114

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
5.1 Conclusiones	114
5.2 Recomendaciones	115
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	127
Matriz de consistencia.....	128
ENCUESTA.....	130

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar la influencia de la administración de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. Se utilizó para alcanzar dicho objetivo el método descriptivo y un diseño no experimental, Expost - Facto, asimismo la población objeto estuvo constituida por 7,900 profesores de Educación Básica Regular de la UGEL 02 Rímac. Al calcular el tamaño de la muestra se trabajó finalmente con 306 personas. En cuanto al instrumento de recolección de datos tenemos al cuestionario que constó de 17 ítems de tipo cerrado que fue validado por expertos, para ello realizaron la evaluación 3 Maestros en Administración los que validaron criterios, los que se vaciaron en tablas en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con el análisis e interpretación de los resultados, lo cual nos permitió contrastar las hipótesis. La prueba estadística utilizada fue la prueba chi cuadrado el margen de error utilizado fue 0.05.

Finalmente se concluyó administración de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. Sin embargo, luego de realizar dicha actividad se pueden identificar algunas deficiencias que requieran que los servidores adquieran algunas las habilidades, así como el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse. Para lo cual, es necesario reforzar dichas áreas e implementar las estrategias que permitan afianzar dichas áreas.

Palabras clave: Administración, capacitación, optimización del desempeño laboral.

ABSTRACT

The research titled has as objective to determine the influence of the administration of the training in the optimization of the labor performance of the personnel of the UGEL 02 - Rímac. The descriptive method and a non - experimental design, Expost - Facto, were used to achieve this objective, and the target population was composed of 7,900 teachers of Regular Basic Education of the UGEL 02 Rímac. When calculating the sample size, we finally worked with 306 people. Regarding the data collection instrument, we have the questionnaire that was validated by experts, for which the 3 Masters in Administration evaluation were carried out, those that validated criteria, the same that consisted of 17 closed type items, those that were emptied into tables where the frequencies and percentages were calculated, complementing with the analysis and interpretation of the results, which allowed us to contrast the hypotheses. The statistical test used was the chi square test, the margin of error used was 0.05.

Finally, the administration of the training was positively influenced in the optimization of the work performance of the personnel of the UGEL 02 - Rímac. However, after doing this activity, you can identify some deficiencies that require that the servers acquire some of the skills, as well as the knowledge and attitudes necessary to perform. For which, it is necessary to reinforce said areas and implement the strategies that allow to consolidate said areas.

Keywords: Administration, training, labor performance optimization.

INTRODUCCIÓN

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

En este contexto la presente investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, filosófico, teórico, legal y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, La descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, acompañado con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Esperando que este trabajo contribuya al mejoramiento del desempeño laboral de los docentes.

CAPÍTULO I:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Marco Histórico

La administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio, en la antigüedad se considera que se utilizaba la violencia como una manera de manejar al personal a cargo de cierta actividad o labor, pero también desde épocas muy remotas se seleccionaba el personal, escogiendo individuos vigorosos, fuertes, con la capacidad de liderar para desempeñar y dirigir las acciones, tal como el caso de la recolección de frutos, construcciones arquitectónicas, caza, conquistas de territorios etc., de esta manera era como se hacía presente en aquellos tiempos de alguna manera la administración de los recursos humanos, siendo el hombre la principal fuerza para su propia sobrevivencia.

Durante el siglo XVIII la aparición del fenómeno denominado Revolución Industrial, trae consigo una serie de cambios tanto económicos como sociales, cuyas consecuencias y efectos aterrizan en la producción de aquellos tiempos, donde las organizaciones requieren instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos de los grupos humanos, buscando la rentabilidad, aminorando los costos, gastos, peligro e insatisfacción del personal, como una manera de sobrevivir a la situación de cambio que se presentaba.

En el siglo XIX, surge el denominado “departamento de bienestar”, que es considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos, cuya principal función era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; como vivienda, educación y atención médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo (<http://www.mitecnologico.com/Main/Origen>).

La administración científica de Frederick Taylor, Ellos desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo (formación del trabajo, formas de pagos y otros). La concepción acerca del papel determinante de los móviles económicos sobre la conducta del hombre, empieza a resquebrajarse. Quedo demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia y eficacia del personal.

En la década de los 50 surge la carrera de relaciones industriales como profesión, en la década de los 60 surgen una serie de métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo, en la década de los 70 por primera vez es utilizado el termino de administración de los recursos humanos, como una técnica que relaciona el recurso humano como parte fundamental para el logro de los objetivos de las empresa y organizaciones tanto de fines lucrativos, como de aquellas cuyos fines no son meramente lucrativos, en la década de los 80 la administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios, contratación, con el fin de lograr el desarrollo organizacional, para la década de los 90 los recursos humanos se basan en el crecimiento económico que existe en los países (Wether 1995).

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Administración

La Administración es una de las actividades más importantes; a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia. La Administración es importante porque ayuda a las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas a ser eficientes y eficaces en el uso y manejo de los recursos.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos [sic]” (Harol y Heinz 2012: 15).

Henry Fayol enumero catorce principios basado en su experiencia que puede resumirse así: (Henry Fayol (1841 - París, 1925).

1. División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesarios para obtener un uso eficiente del factor trabajo; se aplica a todo tipo de actividades técnicas o administrativas.
2. Autoridad y Responsabilidad. Este principio considera que la autoridad y responsabilidad está relacionadas y

señala que ésta, se desprende de aquella como consecuencia.

3. Disciplina. La considera como el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
4. Unidad de mando. Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.
5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo de tener un director y un plan.
6. Subordinación del interés particular al general. Es función de la administración conciliar estos intereses en el caso de que haya discrepancia.
7. Remuneración del personal. Los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la mayor satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.
8. Centralización. Indica que las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema central, y esto depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.
9. Jerarquía de Autoridad. Se refiere a una cadena de autoridad, desde los más altos rangos hasta los más bajos, modificándose cuando sea necesario.

10. Orden. Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera de que la organización opere con suavidad.
11. Equidad. Se refiere a la igualdad y respeto con el personal, demostrando cortesía y justicia en su trato.
12. Estabilidad del personal. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero no deben de hacerse con demasiada frecuencia ya que pueden perjudicar la moral y la eficiencia a la vez.
13. Iniciativa. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a tener buenas ideas en la medida que sea posible.
14. Espíritu de Grupo. Debe de haber una unión de grupo ya que la unión hace la fuerza, pues es de mucha importancia la comunicación de todo grupo para lograr un objetivo trazado.

Robbins (2005: 5) señala que la Administración es una de las actividades más importantes, pues a medida en que la sociedad empezó a depender del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer; la tarea de los administradores se volvió más importante, puesto que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

Stephen (2005: 8) menciona que la Administración “consiste en coordinar las actividades de trabajo de

modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas [sic]”.

Harold (2004: 6) indica que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Función que debe ampliarse cuando:

- a. Cuando desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- b. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- c. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- d. La administración de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
- e. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Mario Bunge (1999: 263) propone un criterio para calificar el conocimiento como científico, basado en una decatupla, es decir, en diez variables que al evaluarlas en una escala de cero a diez, dependiendo de la calificación podrían ser:

- No científicos.
- Semicientíficos o protocientíficos.

- Científicos emergentes o en desarrollo.
- Seudocientíficos.

Stoner *et al.* (1996: 7) “Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad [sic]”.

1.2.2. Administración de la Capacitación

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual.

La capacitación es la función que permite transmitir nuevos conocimientos a los trabajadores en una institución, con el fin de realizar las actividades eficientemente, lo cual permita alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

El proceso administrativo de capacitación, comprende cuatro etapas; (Pinto 1994: 47) planeación, organización, ejecución y evaluación.

PLANEACION: “En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que da la razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar que se va hacer” [sic]”. En la elaboración de los planes y programas debe considerarse los objetivos definidos a partir de las deficiencias detectadas, para así recopilar las necesidades o requerimientos de capacitación del personal, y con ello desglosar en dichos planes y

programas los temas y contenidos sobre los cuales se desea capacitar.

- Determinación de Necesidades de Capacitación
- Objetivos
- Planes y programas
- Presupuesto

ORGANIZACIÓN: “Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-maquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica [sic]” (p. 49).

- Estructura
- Procedimientos
- Integración de personas
- Integración de recursos materiales

EJECUCIÓN: “Implica la coordinación de intereses ,esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado [sic]” (p. 52).

- Desarrollo de programas
- Contratación de servicios
- Control administrativo y presupuestal
- Coordinación de eventos

EVALUACIÓN: “La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión y valoración del sistema, del proceso, el seguimiento y la ponderación de resultados [sic]” (p. 54). Es importante esperar los resultados finales, para que posteriormente, se haga una comparación de los resultados planeados con los resultados reales, para identificar si se logró o no los objetivos que persigue la empresa.

- Ajuste al sistema
- Seguimiento
- Micro evaluación
- Macro evaluación

1.2.3. Capacitación

La capacitación permite al trabajador adquirir nuevos conocimientos y actitudes, la cual ayuda a mantener a la organización actualizada y acorde con las necesidades de la sociedad. Además constituye un factor importante dentro de toda empresa, ya que si es llevada a cabo la capacitación con eficacia y una buena detección de necesidades, permite el éxito de la organización. La capacitación es importante, ya que a través de ella los trabajadores adquieren conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de sus actividades dentro de la institución.

La capacitación se torna una necesidad cuando existe una brecha en la performance, es decir una brecha que impide,

dificulta o atrasa el logro de metas, propósitos y objetivos de una organización y esta es atribuible al desarrollo de las actividades del personal.

Principios de la Capacitación de la Capacitación

La capacitación, implica una serie de puntos que por ser indiscutibles para que la misma sea exitosa podemos llamar principio, ya que aceptamos sin necesidad de demostrar y estos son:

(<http://www.fio.unicen.edu.ar/usuario/segumar/.pdf>)

- La participación. Es fundamental que todos los capacitados participen en forma activa de las acciones que se desarrollan en los cursos. Por ello, además de exposiciones magistrales, es necesario que todas las capacitaciones tengan un espacio programado para permitir la participación de todos los integrantes del curso.
- La responsabilidad. Los participantes de una capacitación deben reflejar responsabilidad. Esto es para quien capacita y para quien es capacitado.
- La actitud de investigación. Esta actitud debe estar presente en ambos lados de la capacitación. No siempre quien da una capacitación sabe todo lo que le plantean en las consultas, esto no debe ser tomado como una cosa negativa o molesta, al contrario debe aprovecharse para mostrar el espíritu de investigación que posee quien da la capacitación y a su vez despertar el de los participantes.

- El espíritu crítico, sobre lo que se aprende debe estar presente, sino aparece espontáneamente, deberá ser incitado, con preguntas como son:
 - ¿Qué les parece?
 - ¿Lo habían pensado así?
 - ¿Cómo les parece que podría hacerse?
 - ¿Será esta la mejor manera?
 - ¿Cuántas otras formas conocen de hacer esto?
 - ¿Será esta la única forma de hacer esto?
- La gestión Cooperativa. Esto se logra a través de la resolución de temas propuestos en grupos. Los grupos en forma general llevan a la resolución de temas de manera muy práctica y completa, el aporte de todos lleva a resoluciones completas de problemas complejos y ayuda a la capacitación de la organización.
- Capacidad para el aprendizaje y la evaluación. Es importante que se evalúe antes de empezar a trabajar con el grupo el nivel de capacitación que tienen los participantes, para evitar hablar para pocos.

Hernández (1994: 245) nos dice que la capacitación es la “actividad de enseñanza/aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos [sic]”.

Frigo, (2007) señala que la capacitación es definida como toda “actividad realizada en una organización que busca la mejor actitud, habilidades, conocimiento, o conducta de su personal respondiendo a sus necesidades. Intenta perfeccionar a sus colaboradores en sus puestos de trabajo en base a sus metas definidas de acuerdo a las funciones de la empresa [sic]”.

De Dreu, (2007: 628) indica que los objetivos de la capacitación está proporcionar a la empresa personal altamente calificado en términos de destrezas, competencias y conocimientos, desarrollar el sentido de responsabilidad hacía la compañía, perfeccionar el desempeño de cada puesto, mantenerse actualizados frente a los cambios que se suscitan, dar la información adecuada y mejorar las relaciones interpersonales de la empresa.

McMurrer, (2005: 78) indica que la preparación de los empleados suele verse como una inversión, cada empresa invierte en recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo y capacitarlo. En este aspecto se toman en cuenta los talentos y el potencial de los individuos para aumentar la productividad con su presencia.

Kolpelman (1998: 117) identifica tres fases en el proceso de capacitación:

- De Diagnóstico.-En esta etapa se detecta en las áreas de la organización cuando se necesita la capacitación; así como los tipos de capacitación que se necesitan; además de determinar quiénes la necesitan.

- De Impartición.- Esta fase hace referencia al tipo de método a utilizar para realización del proceso de capacitación.
- De Evaluación.- En este tercer paso se miden los cambios presentados en los individuos, como conocimientos, habilidades y actitudes en la realización del trabajo.

Según **Pinto Villatoro (1994: 9)** se “capacita con base a necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño del puesto determinado [sic]”. La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

1.2.4. Competencias Laborales

Las competencias producen o permiten el desempeño superior de una persona, cuando se dice que alguien es competente, se está diciendo que esta persona tiene un desempeño superior al estándar; la competencia siempre requiere habilidad, talento y actitud generalmente positiva y se llega a esta mediante la práctica, porque quien es competente es porque lo ha probado.

La Competencia Laboral no se refiere a la probabilidad de éxito en la ejecución del Trabajo, sino que constituye una capacidad real y demostrada de realizar una tarea. La Competencia pone en juego

un conjunto integrado de capacidades, Habilidades, Destrezas y Actitudes.



Elaboración: Alles (2008).

- **Capacidad:** Cuando relacionamos el conocimiento concreto con un contexto de realidad y ampliamos nuestro campo cognoscitivo.
- **Habilidad:** Cuando una capacidad se manifiesta y permite la aplicación del conocimiento sobre una realidad específica para su transformación.

- Aptitud o competencia: Cuando una realidad compleja exige seleccionar entre el universo de conocimientos, capacidades y habilidades relacionadas con dicha realidad, aquellas que se requieren para su comprensión y transformación.
- Talento: es una actividad o área específica del conocimiento en particular, aunque, también se puede referir a esa porción de la capacidad de una persona que sirve específicamente para interiorizar un concepto o una disciplina.

Blanco (2007: 22) cita a McClelland y las define como las características personales que son la causa de un rendimiento eficiente en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican. Las competencias, por tanto, más que hacer una referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demanda.

Sagi-Vela (2004: 86) define la competencia laboral como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

Vargas, Casanova y Montanaro (2001: 30) señalan que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad

supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Alles (2000: 59) citando a Spencer y Spencer, dice que: Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Bunk (1994: 10) dice que la competencia contiene a las siguientes:

- Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- Competencia social: colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

1.2.5. Conocimientos

El conocimiento puede distinguirse de los datos y las noticias, al menos en dos formas diferentes. Una, la más simplista, considera al conocimiento como el nivel más alto de una jerarquía con las noticias en el nivel intermedio y los datos en el nivel más bajo. De acuerdo con este punto de vista, el conocimiento se refiere a las noticias que permiten o mejor capacitan, para la toma de decisiones adecuadas y convenientes y la ejecución de acciones oportunas, correctas y útiles; esto es, noticias con dirección. Por consiguiente, el conocimiento es intrínsecamente similar a los datos y las noticias y exactamente igual y consecuentemente indistinguible con respecto a su representación. Sin embargo, es más profundo y rico que los otros dos, y por lo tanto, de mayor valor.

El conocimiento se crea cuando se produce una transformación del conocimiento tácito de los individuos en explícito a nivel grupal y organizativo (Nonaka, 1991 y 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Eisenhardt y Santos (2002: 139) señalan la existencia de inconsistencias en cuanto al modo en que el conocimiento es conceptualizado y medido. Para superar tales inconsistencias, estos autores proponen como líneas de investigación el desarrollo de una clasificación consistente de las características del conocimiento.

Bustelo y Amarilla (2001: 226) cuando nos dicen que Gestión del Conocimiento “es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos [sic]”.

Venzin *et al.* (1998: 26) analizan la naturaleza del conocimiento según tres epistemologías: la cognitiva, la conexionista y la constructiva. Las distintas concepciones a las que hacen referencia estos autores ofrecen un ejemplo de las distintas formas de concebir la organización y el conocimiento. Así, la epistemología cognitiva considera la identificación, recogida y difusión de la información como la principal actividad de desarrollo del conocimiento. Entendiendo al conocimiento como representaciones del mundo, y siendo la tarea de los sistemas cognitivos la representación del mundo con la máxima precisión. Los enfoques cognitivos equiparan el conocimiento a la información y los datos.

Brown y Duguid (1998: 90) consideran que está extendida la concepción de que el conocimiento es propiedad de los individuos, en cambio gran parte del conocimiento es producido y mantenido colectivamente. Estos autores defienden que el conocimiento es fácilmente generado cuando se trabaja conjuntamente, siendo este fenómeno denominado *comunidades de práctica*. A través de la práctica, una comunidad desarrolla una comprensión compartida sobre lo que hace, cómo lo hace y cómo se relaciona con las prácticas de otras comunidades de práctica.

Nonaka y Takeuchi (1995: 45) diferencian dos concepciones del conocimiento. De un lado, la epistemología occidental tradicional considera al conocimiento como algo estático y formal. Esta epistemología se ha centrado en la verdad como el atributo esencial del conocimiento, destacando la naturaleza abstracta, estática y no humana del conocimiento, expresado en proposiciones y en una lógica formal.

1.2.6. Desarrollo de habilidades

La formación de una habilidad comprende una etapa en la adquisición de conocimientos de los modos de actuar, cuando bajo la dirección del profesor el estudiante recibe la orientación adecuada sobre la forma de proceder. La formación de las habilidades depende de las acciones, de los conocimientos y hábitos que conforma un sistema no aditivo que contiene la habilidad.

Cedefop, (2005) define “habilidad como la capacidad de realizar tareas y solucionar problemas, mientras que puntualiza que una competencia es la capacidad de aplicar los resultados del aprendizaje en un determinado contexto (educación, trabajo, desarrollo personal o profesional) [sic]”. Una competencia no está limitada a elementos cognitivos (uso de la teoría, conceptos o conocimiento implícito), además abarca aspectos funcionales (habilidades técnicas), atributos interpersonales (habilidades sociales u organizativas) y valores éticos.

Sánchez (2002: 4) nos dice que es la facultad que se tiene de aplicar algún tipo de conocimiento procedimental lo cual implica también evaluar y mejorar lo que se hace y se piensa. También describe que para desarrollar una habilidad hay que seguir una serie de etapas que son:

1. Conocer y comprender la operación mental que define el proceso.
2. Estar consciente de los pasos que conforman la definición operacional del proceso.

3. Lograr la transferencia del proceso aplicándolo a gran variedad de situaciones y contextos.
4. Generalizar la aplicación del procedimiento.
5. Evaluar y perfeccionar continuamente dicho procedimiento.

1.2.7. Desarrollo de Aptitudes

La aptitud es una característica del individuo que lo hace más o menos apto para desarrollar una función concreta. Puede decirse que se refiere a las habilidades (naturales o adquiridas) de una persona para realizar una determinada actividad.

Las aptitudes clave, son un conjunto de conocimientos y destrezas fundamentales, comunes a numerosas profesiones que facilitan la adaptación a los múltiples cambios que se presentan durante la vida del individuo; así, la capacidad de observación y discriminación, la lectura rápida, la comprensión y lectura rápida de imágenes en una civilización cónica y audiovisual, la comunicación y expresión de formas variadas, etc., son exigencias comunes de formación para todo individuo.

El desarrollo de una aptitud es puede ser puesto en práctica a requerimiento de las circunstancias personales o profesionales de los sujetos, suele incrementarse día a día, o al menos mantenerse, al contrario de lo que sucede con la retención de conocimientos que desciende ineludiblemente con el transcurso del tiempo. Potenciar el desenvolvimiento de las aptitudes y conocimientos clave, aunque ello vaya en detrimento de la amplitud de la cultura, en el sentido tradicional de erudición, parece una de las urgencias más inmediatas y acertadas de la psicología del aprendizaje para la enseñanza actual.

Clasificación de las Aptitudes (Prado 1975: 5).

Aptitudes mentales

- Observación.
- Análisis-discriminación.
- Comparación y crítica.
- Evaluación y valoración.
- Síntesis - clasificación - programación
- Razonamiento y relación inferencial.
- Solución de problemas.
- Creatividad y flexibilidad mental.
- Productividad.
- Comprensión del propio «yo».

Aptitudes positivo-operativas

- Moverse por metas conscientes.
- Actuar por móviles de «valor».
- Capacidad decisoria.
- Espíritu de iniciativa.
- Adaptabilidad.
- Reaccionar y actuar con control consciente ante los mensajes audiovisuales.

Aptitudes sociales

- Escucha y comprensión de diversos tipos de lenguajes y mensajes: icónicos (film, televisión, dibujo, gráfico, etc.);

lógico-matemáticos, mímico, idioma materno e idioma extranjero.

- Comunicación, interacción y diálogo basados en la comprensión-ex-presión mediante distintos lenguajes.
- Comprensión y ayuda al «otro».
- Comprensión de los fenómenos y corrientes artísticas, científicas, etcétera, del mundo moderno.
- Sociabilidad, sacrificio altruista.
- Transformación adaptativa del entorno físico - político - económico - social.

Aptitudes académicas-instrumentales

- Lectura rápida de textos y escritos y mensajes iconográficos.
- Técnicas de aprendizaje y métodos de pensamiento.
- Análisis crítico valorativo de diversos documentos históricos, científicos, sociales, literarios, etc.
- Utilización de diccionarios, bibliotecas, fuentes bibliográficas, etc.
- Identificación y solución de los problemas planteados a la humanidad en diversos campos.
- Estudio empírico de la psicología, la antropología, la dinámica grupal, la psicolingüística, la economía, la política, la biología, la salud, la sociología y las instituciones; en una palabra, las ciencias humanas y experimentales de hoy (p. 6).

1.2.8. Teorías de la Capacitación

➤ Teoría Clásica

“Las Teorías Científicas de la administración se desarrollaron a principios del siglo, estas se empiezan a gestar como consecuencia de la revolución industrial debido a que se da un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, creando la necesidad de incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones” (Pinto 1994: 17).

➤ La Escuela de la Administración Científica

Taylor pone énfasis en el estudio de los tiempos y movimientos de un trabajador al realizar su trabajo, quitando los movimientos inútiles y midiendo los que eran útiles para obtener un “tiempo estándar” y con esto mejorar la producción.

➤ La teoría clásica

Esta teoría sustenta a la capacitación porque su principal objetivo es lograr la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos de la empresa, en especial del humano, esta teoría a las personas las ve como máquinas, a las cuales se les mide el trabajo por tiempos y movimientos, para alcanzar la mayor eficiencia de la empresa. Se sustenta básicamente en las estructuras de las organizaciones.

➤ **Teoría Humanista**

“Dentro de esta teoría se defendían algunos principios de la teoría clásica a su vez destacaban la importancia del conocimiento de las necesidades y características de los seres humanos que conforman la organización, hasta llegar a la escuela de las relaciones humanas que como oposición radical a la teoría clásica desplaza su atención del análisis de la tarea y del proceso productivo a las relaciones humanas.” Se acentuaba la división de trabajo y líneas claras de autoridad, por tal motivo surge la Teoría Humanista de Elton Mayo, en oposición a la clásica, en donde se dan cuenta que las personas no pueden ser tratadas como maquinas, pues los trabajadores son seres vivos, que piensan, sienten, actúan, etc.

Teoría de más importancia porque pone énfasis en las relaciones humanas como proceso principal para alcanzar la eficiencia de la organización.

➤ **Teoría Estructuralista**

“La teoría estructuralista de la administración se gesta en el transcurso de la segunda guerra mundial y retoma los aportes de Marx Weber, quien estudio la organización desde el punto de vista funcionalista, preocupándose por la relación entre los medios y los fines de la organización. (Pinto 1994: 20). “Para Weber la burocracia es la institución social que debe coordinar las actividades de la organización con base en la planeación y en la delimitación de las responsabilidades de la autoridad”.

➤ Teoría Sistemática

Para esta teoría el entrenamiento se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener un equilibrio dinámico al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización, donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones propuestas (ibíd. p. 22). Se destaca que a través del entrenamiento se alcanzan mejores resultados en la realización de las actividades de los trabajadores y además se lograra atender los requerimientos del personal sobre la capacitación, para así, combatir algunos problemas que enfrenta la institución, que de alguna manera impidan llegar a los objetivos de la empresa.

1.2.9. Desempeño

El desempeño son las manifestaciones y/o las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Estrada, (2013: 88) menciona que *“El Desempeño es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado [sic]”*.

Medrano, (2010: 89) indica que la mejora del *“desempeño profesional será factible en la medida que los programas de formación continua se orienten a la construcción de competencias profesionales, entendidas esencialmente como un saber actuar, lo cual exige reflexión y deliberación. Asumir un referencial por competencias, pone de relieve un claro compromiso con la figura del práctico reflexivo, eje de toda propuesta formativa [sic]”*.

1.2.10. Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. *Las organizaciones en su mayoría establecen pautas que rigen la conducta del empleado, tanto de forma específica en los objetivos, como de forma implícita en la misión y visión, logrando con ello orientar el desempeño del colaborador [sic]”*.

Desempeño laboral son “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización (García (2001: 3), y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Robbins y Judge (2013: 101) explican que en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral.

Robbins, Stephen, Coulter (2013: 178) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

Amorós, Eduardo (2007: 171) considera al desempeño laboral *“como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo [sic]”*.

Palaci (2005: 171) afirma que el desempeño laboral es el *“valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo [sic]”*.

Chiavenato (2000: 333) explica que el *desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye una estrategia individual para lograr alcanzarlos. Un puesto de trabajo constantemente exige al trabajador explorar e implementar nuevas técnicas para alcanzar mejores resultados [sic]*”. En algunos casos es cuestión de ensayo y error lo que permite conseguir el éxito. Sin embargo, el establecimiento de metas por

parte de las organizaciones junto con un comportamiento eficiente de los colaboradores permite alcanzar resultados esperados, el desempeño laboral según (p. 359),”Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos [sic]”.

Para los autores **Ardouin, J., et al. (2000: 694)** el *“nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación; luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso) [sic]”*. Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados.

Faria (1995: 155) considera que el desempeño laboral como el *“resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar [sic]”*.

Milkovich y Boudrem (1994: 103) consideran otra serie de características individuales, entre ellas: “las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones [sic]”.

1.2.11. Evaluación del Desempeño Laboral

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa. El cual tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

La evaluación de desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos (Iturralde 2011:322).

La evaluación de desempeño posibilita (Capuano 2004: 141):

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.

- La toma de decisiones sobre salarios.

La evaluación de desempeño se basa en los siguientes principios

(Leiva 2000):

- Relevancia.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos, para la definición de objetivos operativos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los funcionarios y servidores de la institución.
- Equidad.- Evaluar el rendimiento de los funcionarios y servidores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional e interrelacionados con los resultados esperados en cada unidad o proceso interno, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad.
- Confiabilidad.- Los resultados de la Evaluación del Desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, con lo cumplido por el funcionario o servidor, en relación con los resultados esperados de su proceso internos y de la institución.
- Confidencialidad.- Administrar adecuadamente la información resultante del proceso, de modo que llegue exclusivamente, a quien esté autorizado a conocerla.
- Consecuencia.- El Subsistema derivará políticas que tendrán incidencia en la vida funcional de la institución, de los procesos internos y en el desarrollo de los funcionarios y servidores y en su productividad.
- Interdependencia.- Los resultados de la medición, desde la perspectiva del recurso humano, es un elemento de

dependencia recíproca con los resultados reflejados por la institución, el usuario externo y los procesos o unidades internas.

Para **Bohlander, Sherman y Snell (2001: 47)** “la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores [sic]”. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques.

Para **Feldman, R. S. (2001: 56)** el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

1.2.12. Selección de Personal

La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades. Desde la antigüedad la selección ha sido una práctica común:

- Los espartanos seleccionaban hombres de mayor talla para la milicia.

- Esclavos de color, fueron seleccionados para trabajos rudos, hombres fuertes (como trabajo en el campo; cultivo del algodón).
- Jóvenes apacibles y tranquilas, durante la edad media fue una práctica común el seleccionar jóvenes con éstas características para damas de compañía

Robbins Stephen (1996: 63) Indica que “el objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales con los requisitos del puesto; cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado [sic]”. Esto significa que para que este proceso cumpla con su objetivo es indispensable que las personas encargadas de hacerlo tengan la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, tratando de dar a la organización el candidato que mejor se adapte a los requisitos que en el puesto se requieren. Dentro del proceso de selección se contemplan los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos aspectos se logran conocer mediante un informe acerca del candidato, este se denomina hoja o forma de solicitud el propósito de usarla es para asegurar la información que se desea del solicitante.

A. Técnicas de Selección de personal

En el proceso de selección, los resultados de la misma tienden a influir de manera significativa en la decisión final de dicho proceso. Una buena entrevista está conformada por cuatro etapas, siendo estas (Dessler 1996: 201):

a) Entrevista:

- Preparación: momento en el que se revisa la solicitud y currículum vitae.
- Apertura: momento de la presentación del entrevistador y entrevistado. Es necesario crear un ambiente agradable, por lo que hay que iniciar con preguntas sencillas que rompan el hielo y permita que el entrevistado se relaje.
- Preguntas y discusión: se debe contemplar preguntas que cubran la información más relevante que se quiere obtener del solicitante.
- Conclusión: al concluir con el período de preguntas y discusión, se está listo para concluir con la entrevista.

b) Pruebas psicológicas: Constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o desempeño futuro.

c) Investigación de antecedentes y referencias: Consiste en verificar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con los empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante.

- d) **Exámenes físicos:** Se utiliza más en empresas industriales y de negocio. El propósito de las pruebas es determinar el estado de salud del solicitante.

B. Importancia de la Selección de Personal

1. Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas adecuadas exigen menor capacitación
- Menor tiempo de adaptación a la organización
- Mayor productividad y eficiencia

2. A las personas las ayuda a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:

- Personas más satisfechas con su trabajo
- Mayor permanencia en la empresa.

1.2.13. Evaluación del Desempeño Laboral

Para lograr una organización competitiva es necesario tener un recurso humano comprometido y capaz de brindar a la organización todos los conocimientos y habilidades necesarios.

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

La Evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano, Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones den al área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo a las políticas que deben desarrollar basadas en (Parra 2005):

- La aplicación y posterior seguimiento y control al programa por parte del área de administración del recurso humano en la organización, mientras que cada director aplica y desarrolla el plan en su área.
- En nombramiento de una Comisión de evaluación del desempeño, donde se hace preciso la participación de evaluadores de todas las áreas, donde esta comisión esté conformada por miembros permanentes y transitorios.

➤ **Fases del Desempeño Laboral** (Montoya 2007: 388)

- Fase 1: Planeación del desempeño: Para los colaboradores nuevos. Una vez el colaborador conozca cómo opera el proceso, debe realizar una autoevaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir diligenciar el formato que toda organización debe diseñar de acuerdo a los criterios que considere pertinente evaluar y que debe ser entregado y explicado por su líder en el momento de la inducción al cargo.
- Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo de esta fase es realizar monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el

desarrollo de las competencias. Fase de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se cambie en el caso de presentarse circunstancias organizacionales o particulares.

- Fase 3: Evaluación para el desarrollo: esta fase se debe realizar al final de cada semestre, por comodidad esta fase se hace en una sola sesión al inicio del semestre siguiente junto a la fase de planeación. El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño.

Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización (Werther y Davis, 2004: 296):

- Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
- Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan lograr mejores resultados.
- Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa.

1.2.14. Gestión del Desempeño

Gestión del Desempeño viene a ser el proceso mediante el cual se busca obtener el mejor rendimiento o desempeño de una persona en un determinado cargo.

Objetivos de la Gestión del Desempeño

El objetivo último de “un sistema de gestión del desempeño no puede ser otro que la mejora de los resultados de la organización [sic]” (Ordoñez 2005: 135). Dada la naturaleza de los sistemas de gestión del desempeño, los objetivos parciales a través de los cuales se consigue lo mencionado anteriormente son los siguientes:

- Involucrar a las personas con sus objetivos y los de la compañía.
- Mejorar las actitudes y resultados individuales.
- Establecer un estilo de dirección participativo.
- Informar a las personas sobre cómo lo están haciendo.
- Estimular a las personas para conseguir actuaciones eficaces.
- Crear un canal de comunicación entre responsables y colaboradores.
- Evaluar objetivamente las contribuciones individuales y del grupo.
- Reconocer a las personas el trabajo bien hecho.

Álvarez (2007: 6) plantea dos perspectivas para entender la gestión educativa. *La primera que entiende la gestión educativa*

como un proceso integral lidera las dinámicas de todas las actividades y personas, encaminadas a conseguir la calidad en lo que hace la institución, donde el centro de la reflexión está en las demandas de los beneficiarios, la interacción con la sociedad, las características de los insumos y medios, la calidad de los procesos y de los resultados. La segunda que entiende la gestión como el desarrollo de aprendizaje social en las organizaciones, que ayuda a identificar y clarificar sus metas y los medios para alcanzarlos y está orientada hacia el futuro y a las necesidades de la sociedad o de los grupos, de las organizaciones o de las comunidades.

Cravino (2007: 161) define la “*gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente*” [sic].

Naranjo (2007) “*La Gestión Escolar pretende el buen uso de las herramientas que se han diseñado para la correcta utilización de todos los recursos con que cuentan las instituciones educativas, incluyendo el potencial humano* [sic]”. La institución educativa se puede gestionar conjugando su parte pedagógica y administrativa, optimizando y potenciado los resultados, sin descuidar ninguno de sus componentes y garantizando la calidad, la estabilidad y la proyección en los procesos haciéndola competitiva.

1.2.15. Clima Organizacional

El clima organizacional es la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas. El clima organizacional está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es

alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.

El desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. El diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

I. Elementos del Clima Organizacional (Goncalves, 2000):

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Litwin y Stringer (2012: 51) resaltan que el clima laboral depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Díaz (2008: 04) señala que “El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El clima es una variante

interviniente que mediante media entre los factores organizacionales y los individuales [sic]”.

Brunet L. (2005: 102) menciona que “El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional [sic]”. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.

Según **Toro (2001: 98)** indica que “el clima organizacional se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad [sic]”.

1.3. Marco Legal

1.3.1. Constitución Política del Perú

Artículo 13°.- La educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana. El Estado reconoce y garantiza la libertad de enseñanza. Los padres de familia tienen el deber de educar a sus hijos y el derecho de escoger los centros de educación y de participar en el proceso educativo.

Artículo 14°.- La educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte. Prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

1.3.2. Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

Artículo 3. Los servidores públicos están al servicio de la Nación. En tal razón deben:

- a. Cumplir el servicio público buscando el desarrollo nacional del País y considerando que trasciende los períodos de gobierno.
- b. Supeditar el interés particular al interés común y a los deberes del servicio.
- c. Constituir un grupo calificado y en permanente superación.
- d. Desempeñar sus funciones con honestidad, eficiencia, laboriosidad y vocación de servicio.
- e. Conducirse con dignidad en el desempeño del cargo y en su vida social.

Artículo 4. La Carrera Administrativa es permanente y se rige por los principios de:

- a. Igualdad de oportunidades.
- b. Estabilidad.
- c. Garantía del nivel adquirido.
- d. Retribución justa y equitativa, regulada por un sistema único homologado.

1.3.3. Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de la Carrera Administrativa.

Artículo 2.- La Carrera Administrativa comprende a los servidores públicos que con carácter estable prestan servicios de naturaleza permanente en la Administración Pública; con excepción de los trabajadores de las Empresas del Estado cualquiera sea su forma jurídica, así como de los miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, a quienes en ningún caso les será de aplicación las normas del Decreto Legislativo 276 y su reglamentación.

Artículo 3.- Para efectos de la Ley, entiéndase por servidor público al ciudadano en ejercicio que presta servicio en entidades de la Administración Pública con nombramiento o contrato de autoridad competente, con las formalidades de Ley, en jornada legal y sujeto a retribución remunerativa permanente en períodos regulares.

Artículo 5.- La Carrera Administrativa proporciona iguales oportunidades a todos los servidores, fijando anteladamente posibilidades y condiciones de carácter general e impersonal, que garantizan su desarrollo y progresión, sin que la dimensión de la entidad constituya factor limitante.

Artículo 6.- La Carrera Administrativa proporciona estabilidad, en tal sentido las disposiciones establecidas en la presente norma están orientadas a protegerla y preservarla y deben ser respetadas, tanto por las

autoridades administrativas como por los servidores y las organizaciones que los representan.

1.4. Investigaciones

Ramírez Antonio (2014: 63) en su tesis titulada “Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la universidad linda vista de la unión mexicana de Chiapas” concluye:

- a) El análisis a la hipótesis permitió conocer que las variables de género y el estado civil no tuvieron un efecto significativo sobre la capacitación, interpretándose que tanto hombres como mujeres y si son casados, solteros o divorciado, tuvieron una muy buena autoevaluación de capacitación.
- b) El análisis estadístico de la hipótesis permitió conocer que la variable área de trabajo tuvo un efecto significativo sobre el nivel de capacitación de los empleados; los empleados del área operativa se autoevaluaron ligeramente menor que los de las áreas de docencia, directiva, coordinación/ jefatura, aunque se reconoce que todos los grupos autoevaluaron como muy buena su capacitación.
- c) Los resultados del análisis a la hipótesis permitieron encontrar que las variables género y estado civil tuvieron un efecto significativo sobre el desempeño. Las mujeres autoevaluaron su desempeño ligeramente mejor que los hombres y los casados ligeramente mejor que los solteros.
- d) Después de analizar los datos se mostró que el área de trabajo no tuvo un efecto significativo en el desempeño de los empleados. La capacitación es muy buena sin importar que

trabaje en la docencia, como directivo, coordinador/jefe o en el área operativa.

- e) La capacitación laboral y el desempeño laboral percibidos por los empleados de la Universidad Linda Vista. En relación con la capacitación laboral, los empleados perciben contar con un grado que va entre bueno y excelente. Para la dimensión que tiene que ver con la autopercepción del desempeño laboral, los empleados también se encontraron ubicados entre bueno y excelente.

Vigo Jorge (2014: 77) en su tesis titulada “Propuesta de Programa de Desarrollo del Capital Humano para Optimizar el Desempeño Laboral en el Gobierno Regional de Ancash” concluye:

- a) Los trabajadores del Gobierno Regional de Ancash-Sede Central, tienen un desempeño laboral deficiente ya que según la calificación que hacen los jefes al respecto, en ninguna de las dimensiones investigadas se alcanza un nivel bueno ni mucho menos excelente. Un desempeño óptimo del capital humano requiere de un nivel más que aceptable.
- b) El Gobierno Regional de Ancash-Sede Central no cuenta con un Programa de Capacitación y Desarrollo que permita optimizar el desempeño de su capital humano. Esto se puede afirmar ya que los resultados de la investigación nos demuestran que la forma de capacitación que se da en la institución se realiza de manera improvisada sin una debida planificación, organización y evaluación adecuada.
- c) Las necesidades de capacitación no son identificadas previamente a la implementación de la capacitación y

desarrollo, lo cual no permite determinar los objetivos de capacitación y desarrollo de manera efectiva ni evaluar los resultados para hacer el trabajo de retroalimentación de manera correcta.

- d) La implementación de las capacitaciones tienen serias deficiencias en lo que respecta a la metodología y estrategias de aprendizaje. No se emplean estrategias novedosas y el enfoque no combina adecuadamente la teoría con la práctica. Además están dirigidas sólo a reforzar el desempeño actual de los trabajadores sin tener en cuenta el desarrollo del capital humano.
- e) Después de los eventos de capacitación que se dan de manera muy esporádica, no se evalúa la efectividad de los mismos ya que no se evalúa el aporte de la capacitación en la mejora del desempeño de los trabajadores.
- f) No existe la asignación presupuestaria adecuada para establecer un Programa de Desarrollo de Capital Humano, quedando dicha responsabilidad a iniciativa de los trabajadores ya que no reciben mayor apoyo para que éstos se capaciten y desarrollen fuera de la institución.
- g) La función de capacitación y desarrollo en el Gobierno Regional de Ancash-Sede Central ha incidido de manera mínima en su contribución a optimizar el desempeño de su capital humano.

Naranjo Silvia (2012: 106) en su tesis titulada “El Desempeño Laboral en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipalidad de Ambato y Su Incidencia en la Satisfacción al Cliente”, concluye:

- a) La evaluación del desempeño laboral en el Balcón de Servicios es parcial porque de acuerdo a los resultados obtenidos, no se toma acciones correctivas y de mejora en beneficio del servidor público y de la institución.
- b) Existe insatisfacción por parte de los clientes, sobre del desempeño laboral de los servidores públicos que atienden en las diferentes ventanillas del Balcón de Servicios.
- c) El procedimiento utilizado para evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos no es el más adecuado por cuanto no refleja el real cumplimiento de sus procesos dentro del área de trabajo, esta evaluación se determina considerando aspectos como grado de amistad, afinidad, o compromiso.
- d) Los clientes necesitan de servidores públicos que dominen en su totalidad los procesos de atención al cliente que se ejecutan en las ventanillas para recibir atención ágil, oportuna; evitando ser transferidos a otra ventanilla por desconocimiento generando malestar y reclamos debido a una deficiente atención y a la pérdida de tiempo.
- e) Considerando los cambios, reorganizaciones y reingenierías de los gobiernos autónomos, el Departamento Administrativo no capacita permanentemente a los servidores públicos para mejorar la calidad de atención al cliente.
- f) El desinterés de los clientes sobre los requisitos necesarios para un trámite y el desconocimiento de las fechas de vencimiento de plazos para el pago de impuestos, son las

principales causas de los reclamos que existen en el Balcón de Servicios debido a la deficiente cultura tributaria.

- g) La falta de planificación y distribución de actividades por parte de la coordinación a cada uno de los servidores públicos del Balcón de Servicios, afecta la imagen institucional.

1.5. Marco Conceptual

Actitud: “Es una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto social definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos a dicho objeto”(Rodríguez 1987: 337).

Administración: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Werther 1996: 122).

Calidad: “satisfacer o fascinar mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad [sic]” (Mariño 2005: 14).

Capacitación: “actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades, organizada, planificada y evaluable [sic]” (Alles 2008: 55).

Clima Laboral: Percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en el que se desarrolla su trabajo. “Lo distingue del clima organizacional en cuanto que no intervienen en su configuración todos los miembros de la organización [sic]” (González 2000: 23).

Aptitud: la aptitud es uno de los factores personales que intervienen en el proceso de aprendizaje de una lengua. Consiste en el conjunto de habilidades y capacidades que hace posible el proceso por parte del aprendiente. Otros factores personales estudiados en las investigaciones sobre aprendizaje de lenguas son la actitud, la edad, el estilo cognitivo y la motivación (Williams 1997).

Eficiencia: “expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos [sic]” (Andrade 2005: 253).

Educación: La educación es la suma total de procesos por medio de los cuales una comunidad o un grupo social pequeño o grande transmiten su capacidad adquirida y sus propósitos con el fin de asegurar la continuidad de su propia existencia y desarrollo.

Ética: se “relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido [sic]” (<http://definicion.de/etica/>).

Estrategias: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus

atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original (Munuera 2006: 81).

Gestión: la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. (Mintzberg 1984: 425).

Gestión Académica: Que se encamina en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional, retomando los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Gestión del Talento Humano: Es un proceso que se aplica al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa.

Habilidad: Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. La habilidad o talento puede estar en las manos de una persona, por ejemplo, la costura es un talento (<https://educavital.blogspot.pe>).

Liderazgo: es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común (<http://definicion.de/liderazgo>).

Planificación: es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro (Bateman y Scott 2005: 110).

Potencial humano: El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar (<http://definicion-de-potencial-humano.html>).

Talento Humano: consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos.

Trabajo: Es el esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico.

Valores: es todo aquello a lo cual se aspira por considerarlo deseable, ya se trate de objetos concretos o de ideales abstractos que motivan y orientan el quehacer humano en una cierta dirección (Garza y Patiño 2000: 42).

CAPITULO II:

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Actualmente se considera que la competitividad es un aspecto en el que se desarrollan las instituciones, y es el que contribuye fundamentalmente a determinar su correcto funcionamiento es el recurso humano, por lo tanto debemos tener presente la importancia de administrar el manejo de las capacitaciones para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción de nuestros usuarios.

El manejo del capital humano en las instituciones educativas, se convierten en elementos clave, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preferente, ya que, la percepción positiva o negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas esenciales de la organización.

Es por ello que podemos decir que los problemas que enfrenta la UGEL N° 02 del Rímac, con respecto a los servicios administrativos se basa en un enfoque burocrático; dado que existe una primacía de las normas; como fin principal de la organización donde no se puede gestionar o agilizar un trámite lo que conlleva a un excesivo reglamentarismo cayendo en un formalismo de obsolescencia; del mismo modo se observa estructuras jerárquicas rígidas, ocasionando la despersonalización de las relaciones, donde, son las personas quienes llevan a cabo los procesos administrativos y en consecuencia no existen buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, por lo que no se llegan a cumplir con los objetivos que persigue la institución; motivo por el cual una buena administración de la capacitación y un óptimo desempeño laboral sería un buen indicio para fortalecer la UGEL N° 02 del Rímac; y así tener a nuestros maestros satisfechos.

Las organizaciones tienen propósito, estructura y una colectividad de personas y están conformadas por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: estructura organizacional, procesos que se dan dentro de ellas y conducta de los grupos e individuos. La interacción de estos componentes produce relaciones variadas que se denomina clima organizacional.

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el

desarrollo de personal esto viene siendo como nuestro presente y futuro. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos lograr que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa.

Capacitar es involucrar al trabajador para que desarrolle sus habilidades y conocimientos y que sea capaz de sobrellevar con más afectación la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de diferentes tipos y estos se enfocan a diversas terminaciones individuales y organizacionales.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Administración de la Capacitación

Robbins y Stephen (2002: 26, 27) realizan el comentario siguiente: En 1776, Adam Smith publicó La riqueza de las naciones, libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como, la descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas. Smith usó el ejemplo de la fabricación de alfileres. Diez individuos, haciendo cada uno una tarea especializada, producirían juntos unos 48,000 alfileres diarios. En cambio, si cada uno trabajara por su cuenta y realizara todas las tareas, sería un logro que terminara 10 alfileres en un día.

La segunda influencia importante fue la Revolución Industrial, que inicio en Inglaterra, caracterizada por la aparición del poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente. Esta sustituyo la fuerza humana con el poderío de las

máquinas, abaratando la manufactura de los bienes en las fábricas. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas. Así, surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir las organizaciones. No fue hasta el siglo XX que se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría (p. 26 y 27).

Koontz y Weihrich (2004: 128) su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.

Desempeño laboral

Desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo”. Estas

conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

Aamodt (2010: 47) acota otra razón para evaluar el desempeño consiste en determinar que empleados serán ascendidos. Aunque pareciera justo ascender solo al mejor empleado, esto no sucede a menudo. Las políticas en algunas organizaciones es ascender a los empleados con 30 mayor antigüedad. Esto es cierto especialmente en organizaciones cuyos empleados pertenecen a sindicatos. Aun si parece justo promover empleados con base en el desempeño o en su pertenencia en el puesto, quizá no siempre sea una acción inteligente.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema General

¿De qué manera la administración de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac?

2.1.3.2 Problemas Secundarios

- a) ¿De qué manera la aplicación de conocimientos a través de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac?

- b) ¿De qué manera el desarrollo de las habilidades a través de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac?
- c) ¿De qué manera el desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad e Importancia

La presente investigación tiene por finalidad determinar la influencia de la administración de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. En ese sentido el manejo del capital humano en las instituciones educativas, es un aspecto fundamental debido a que se convierten en elementos clave, para actividades como, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal, que son cada vez más importantes en el proceso administrativo. Es por ello, que la satisfacción del trabajador ocupa un lugar preponderante, dentro de una organización, y esto se debe a que, tanto la percepción positiva o la negativa de los trabajadores que mantienen con respecto a su trabajo influye en la rotación de personal. Por tanto eso evita el ausentismo, o la aparición de conflictos y demás circunstancias, en otras áreas esenciales de la organización.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la administración de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Establecer la influencia de la aplicación de los conocimientos a través de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.
- b) Establecer la influencia del desarrollo de las habilidades a través de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.
- c) Establecer la influencia del desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.

2.2.3 Delimitación de la Investigación

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación estuvo delimitada al año marzo 2016 – setiembre 2017.
- b) **Delimitación Espacial:** se realizó en el ámbito geográfico de la UGEL 02 Rímac.

- c) **Delimitación Conceptual:** Administración de la Capacitación, Optimización del Desempeño Laboral.
- d) **Delimitación Social:** Estuvo delimitada a profesores de Educación Básica Regular de la UGEL 02 Rímac.

2.2.4 Justificación e Importancia

El desarrollo de la presente investigación se justifica en el sentido de que la capacitación tiene una enorme influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. Esto se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer. Por lo tanto este aspecto es muy importante y a la vez son esenciales como es el caso de las aptitudes, dentro de los cuales podemos considerar a la eficiencia, la calidad y la productividad con que se desarrollan las actividades laborales asignadas en un período determinado. Así mismo tenemos que, el comportamiento de la disciplina, que corresponde al aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo son aspectos relevantes. Y finalmente las cualidades personales, que vienen a ser decisivas y que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad del trabajador queda demostrada, dentro de la organización.

La importancia de la presente investigación radica en que el desempeño laboral se reconoce como el valor que se espera aportar a la organización, pero desde la perspectiva de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo, dentro de la organización, en este caso educativa. Estas conductas, de un mismo o varios

individuos en diferentes momentos temporales es un aspecto determinante y es por ello que la capacitación juega un rol fundamental en potenciar el desempeño laboral.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

Administración

La Administración es el órgano de la institución. Carece de función propia y en realidad no tiene existencia autónoma. Nada significa la Administración separada de la institución a la cual sirve.

Las organizaciones hacen uso de varios tipos de insumos, materiales y capitales. La productividad de factor total combina varios insumos para obtener un insumo compuesto. Antes, los programas de elevación de la productividad se dirigían fundamentalmente a los trabajadores. Sin embargo, la mayor oportunidad para el incremento de la productividad reside sin duda en el trabajo intelectual, especialmente en el caso de la administración. La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional (Figueroa s/f: 4).

La capacitación es un proceso educacional que se imparte de manera organizada y sistemática, por medio del cual los participantes adquieren y desarrollan conocimientos y habilidades relativas a su trabajo. Tiende a modificar actitudes personales y vicios laborales. De igual manera, conlleva la intención de integrar al trabajador a su puesto

de trabajo, la organización, el mantenimiento e incremento de su eficiencia laboral, que finalmente redundará en el progreso personal y de la empresa.

Las organizaciones deben tomar la decisión sobre la capacitación de su personal a todos los niveles y verla como una inversión a futuro y no como un gasto, que es como desafortunadamente la mayoría de los patrones se refieren a ella.

Para **Robbins y Coulter (1999)** algunos de los métodos de capacitación en el trabajo que gozan de mayor aceptación son: la rotación de puestos, lo que implica transferencias laterales que permiten a los empleados a trabajar en diferentes puestos y fuera del trabajo; las conferencias en el aula, que sirven para transmitir información específica, útil para el desarrollo de habilidades técnicas y de solución de problemas.

Chiavenato (2007: 102) opina que los premios refuerzan las actividades humanas, ya que aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo y de los demás; amplía la interdependencia con terceros y con el grupo y ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.

Lechuga (2006: 41) respecto a lo imprescindible de la capacitación:

- Todas las empresas de excelencia necesitan colaboradores extraordinarios.

- Debe manejarse en un ambiente relajado, disfrutarse y ser divertida.
- En este proceso, los conocimientos deben ser apoyados de manera continua con una buena práctica.
- En época de profundos cambios, el directivo que no se capacita, más temprano que tarde, puede encontrarse como subordinado.
- El directivo bien informado puede contemplar a su empresa desde una mejor perspectiva.
- Una empresa que no promueve la capacitación, tarde o temprano termina absorbida por la que sí la promueve.
- Por la capacidad de sus colaboradores, se puede predecir la de un directivo.
- La capacitación no es una obligación legal; es ante todo un requisito de sobrevivencia de la empresa moderna.

Desempeño laboral

El éxito de una empresa depende mucho del desempeño y bienestar de sus trabajadores. Si los empleados están a gusto, su rendimiento será mejor, y aumentará la productividad.

Para garantizar un buen desempeño laboral es importante que los trabajadores tengan claras sus funciones, procedimientos a seguir, funciones y objetivos a cumplir.

Aspectos que se debe tomar en cuenta para un buen desempeño laboral (CONOCER 2003):

- Buen ambiente de trabajo: Sentirse cómodo en la oficina ofrece a los trabajadores mayores posibilidades para desempeñar correctamente sus tareas.
- Establecer objetivos: Trabajar por objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, pues su consecución hará que se sientan satisfechos.
- Formación: El desarrollo profesional constante de los trabajadores hará que se sientan motivados. Fomentar los cursos de formación en la empresa, o fuera de ella, es beneficioso tanto para el empleador como para el empleado.
- Participación: Hacer partícipe al empleado en la toma de decisiones hará que haga suyo el producto final. Si se democratiza la planificación de tareas, aunque sean sencillas, el trabajador se sentirá más en confianza, y también se encuentra que forma parte de la empresa.
- Reconocimiento: Entre todas las recomendaciones, la más importante para promover un buen desempeño laboral, es el reconocimiento del trabajo por parte del jefe.

Según **Chiavenato (2000: 359)** Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

La Administración del desempeño, nos indica que es “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización Besseyre (1990: 222)”, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido

y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

2.3.2 Hipótesis General y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis general

La administración de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) La aplicación de conocimientos a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.
- b) El desarrollo de las habilidades a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.
- c) El desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Identificación de las Variables

Variable Independiente (VI)

La administración de la capacitación

Variable Dependiente (VD)

El desempeño laboral

2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
VI: La administración de la capacitación	<p>Aplicación de Conocimientos</p> <p>Desarrollo de habilidades</p> <p>Desarrollo de aptitudes</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Enfoque correctivo de las necesidades de capacitación o Enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación o Seleccionar acciones de capacitación más apropiadas o Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación o Evaluar los proyectos de capacitación externos o Número de acciones de capacitación externas o Organizar acciones de capacitación internas o Monitorear las acciones de capacitación o Numero de Supervisiones y ejecución de las acciones de capacitación o Controlar la ejecución del plan general de capacitación o Llevar un registro de los participantes en la capacitación o Numero de estadísticas de las actividades de capacitación. o Numero de informes de las actividades de capacitación. o Costos totales de una acción de capacitación o Beneficios que reporta a la institución o Evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación
VD: El desempeño laboral		<ul style="list-style-type: none"> o Nivel del proceso de selección de personal o Nivel de la supervisión o Nivel de consecución de objetivos laborales o Nivel de desarrollo de estrategia individual de trabajo o Grado de Actitud del trabajador o Nivel de capacidades del trabajador o Necesidades del trabajador o Nivel de cualidades trabajador

CAPITULO III:

MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Población y Muestra

Población

La población estuvo constituida por 7,900 profesores de Educación Básica Regular de la UGEL 02 Rímac.

Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{E^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (7900)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio
(0.50)

q = (1-p) = 0.50

E = Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (7900) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (7900 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{7587.16}{19.7475 + 0.9604}$$

$$n = \frac{7587.16}{20.7079}$$

$$n = 366$$

Método y Diseño de la Investigación

Método de Investigación

La investigación aplicó básicamente el método descriptivo de las variables.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación corresponde a una investigación es No Experimental, Expost-Facto que corresponde a una investigación explicativo.

Diseño específico es el siguiente:

$$M1-Oy (f) O_x$$

Donde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	Administración de la capacitación
y	=	Optimización del desempeño laboral.
f	=	En función de

Tipo y Nivel de Investigación

Tipo de Investigación

Por la manera como se ha planteado el estudio, el tipo de investigación es una investigación aplicada en razón de que nos permitió responder a las interrogantes y objetivos de la investigación, utilizando los conocimientos de la normatividad del objeto de estudio.

Nivel de Investigación

Conforme a los propósitos y naturaleza del estudio, la investigación se ubicó en el nivel descriptivo.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas utilizadas fueron las siguientes:

- a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta.- esta técnica se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes

originales como son libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.

b) Técnicas de Recolección de Información Directa.- Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada, al mismo tiempo también se aplicó técnicas de entrevistas y de observación directa con ayuda de una guía debidamente diseñada.

c) Técnicas de Muestreo

- Muestreo aleatorio simple
- Determinación del tamaño de la muestra.

Instrumentos

El principal instrumento que se utilizó será el cuestionario que se aplicara a 366 docentes de la UGEL 02 Rímac.

Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos que se siguió es el siguiente procedimiento:

- Cálculo de las frecuencias
- Cálculo de los puntajes obtenidos
- Gráficos respectivos.

Prueba de la Hipótesis

La prueba de la hipótesis que se utilizó fue la prueba chi cuadrado que consiste en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

CAPITULO IV:

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

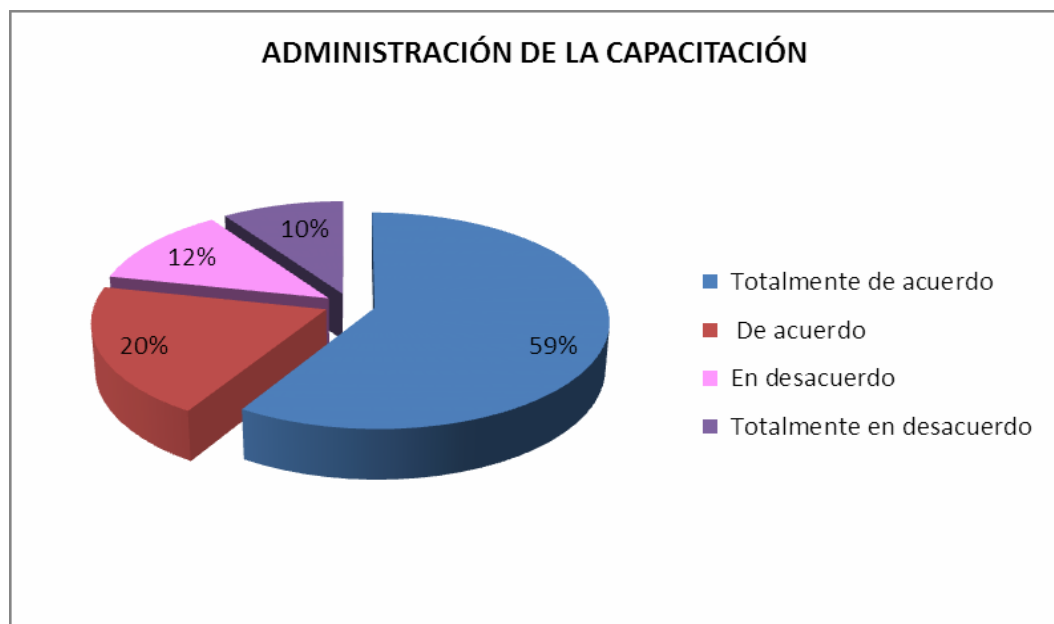
4.1 Presentación de los Resultados

En este apartado se realizó el trabajo de campo que ha consistido en la aplicación de una encuesta a los docentes de Educación Básica Regular de la UGEL del Rímac. Los resultados hallados se han presentado en tablas y gráficos, complementados con su interpretación y comentario. Luego se procedió a realizar la contrastación de las hipótesis y la discusión de los resultados, para finalmente plantear las conclusiones y recomendaciones.

Tabla N° 01

ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN				
Respuestas	N°	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	215	59%	59%	59%
De acuerdo	72	20%	20%	78%
En desacuerdo	44	12%	12%	90%
Totalmente en desacuerdo	35	10%	10%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 01

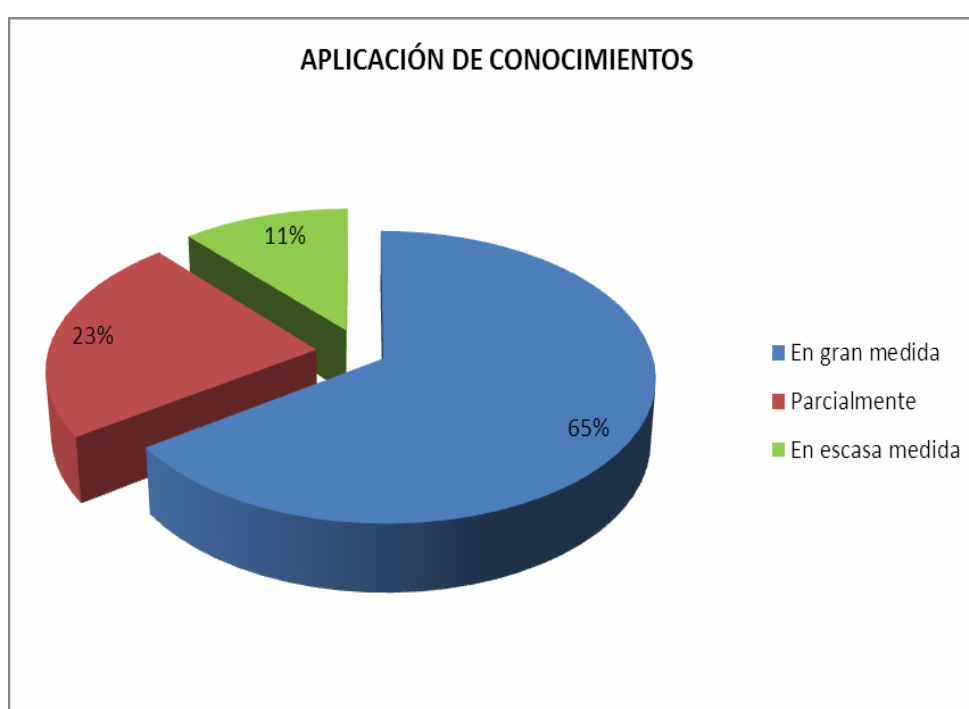


En la interrogante si es que la administración de la capacitación permite mejorar el desempeño laboral, el 59% respondió encontrarse totalmente de acuerdo, el 20% respondió estar de acuerdo, el 12% respondió estar en desacuerdo y el 10% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 02

APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En gran medida	239	65%	65%	65%
Parcialmente	85	23%	23%	89%
En escasa medida	42	11%	11%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 02

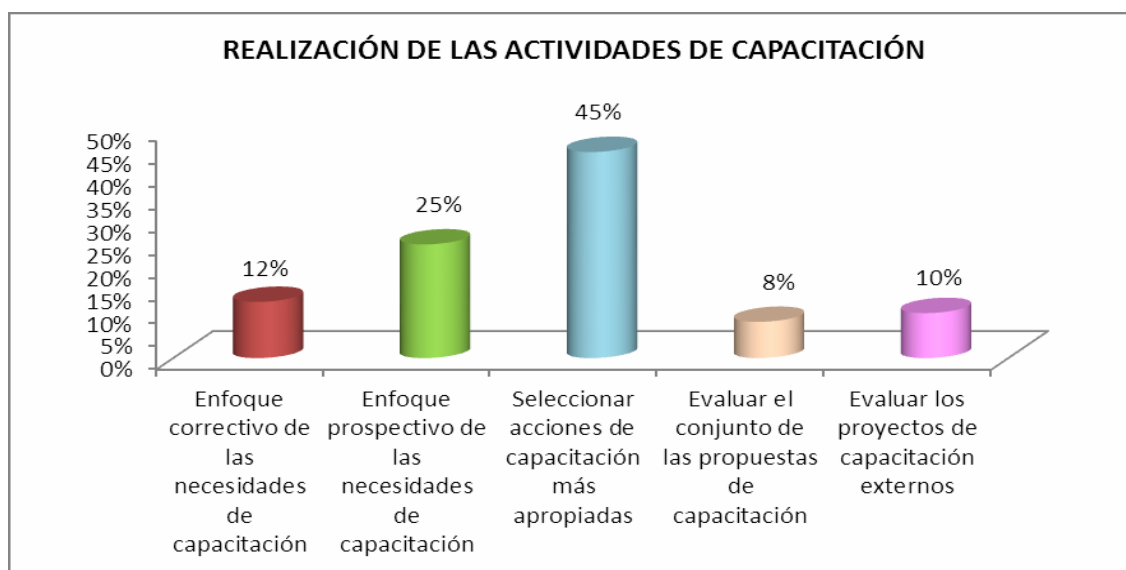


A la pregunta de en qué medida la capacitación permite una mejor aplicación de Conocimientos dentro de una organización, el 65% respondió que en gran medida, el 23% respondió que parcialmente y el 11% respondió que en escasa medida.

Tabla N° 03

REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Enfoque correctivo de las necesidades de capacitación	45	12%	12%	12%
Enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación	91	25%	25%	37%
Seleccionar acciones de capacitación más apropiadas	165	45%	45%	82%
Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación	29	8%	8%	90%
Evaluar los proyectos de capacitación externos	36	10%	10%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 03

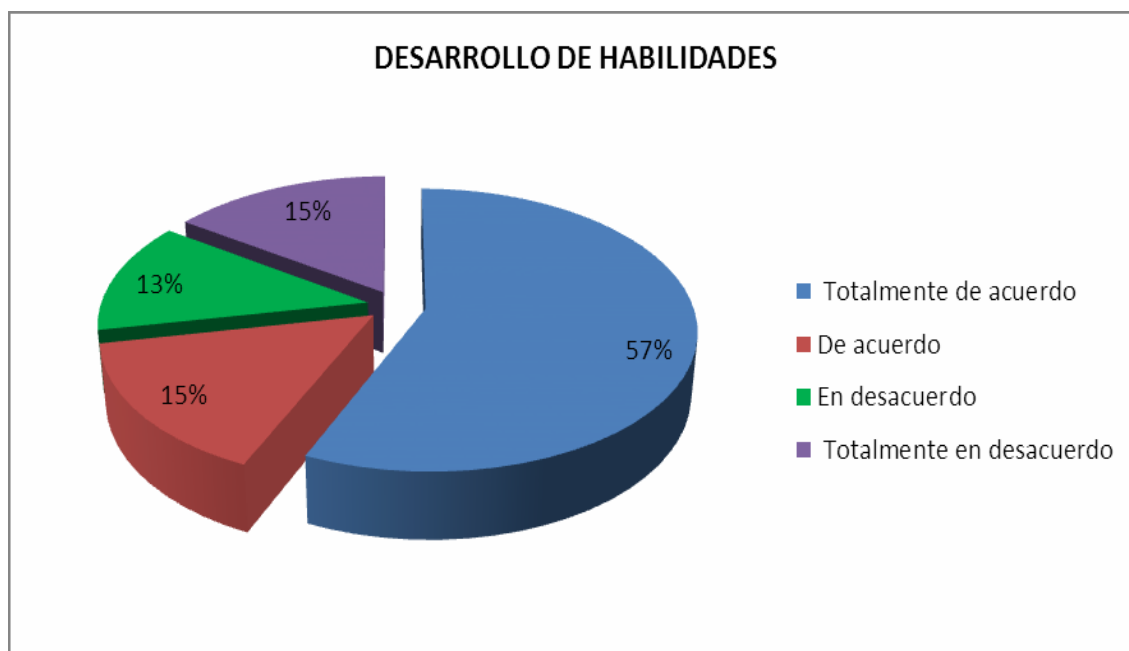


A la pregunta de cómo se deben realizar las actividades de capacitación dentro de una organización, el 12% respondió que a través de un enfoque correctivo de las necesidades de capacitación, el 25% respondió que a través de un enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación, el 45% respondió que deben seleccionar acciones de capacitación más apropiadas, el 8% respondió que deben evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación y el 10% respondió que deben evaluar los proyectos de capacitación externos.

Tabla N° 04

DESARROLLO DE HABILIDADES				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	207	57%	57%	57%
De acuerdo	56	15%	15%	72%
En desacuerdo	47	13%	13%	85%
Totalmente en desacuerdo	56	15%	15%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 04



A la pregunta si es que la capacitación permite en forma efectiva el desarrollo de habilidades de los trabajadores de una organización, el 57% respondió estar totalmente de acuerdo, el 15% respondió estar de acuerdo, el 13% respondió estar en desacuerdo y el 15% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 05

CAPACITACIÓN Y ADECUADO DESARROLLO DE HABILIDADES				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Contratar acciones de capacitación externas	74	20%	20%	20%
Organizar acciones de capacitación internas	145	40%	40%	60%
Monitorear las acciones de capacitación	36	10%	10%	70%
Supervisar la ejecución de las acciones de capacitación	69	19%	19%	89%
Controlar la ejecución del plan general de capacitación	32	9%	9%	97%
Llevar un registro de los participantes en la capacitación	10	3%	3%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 05

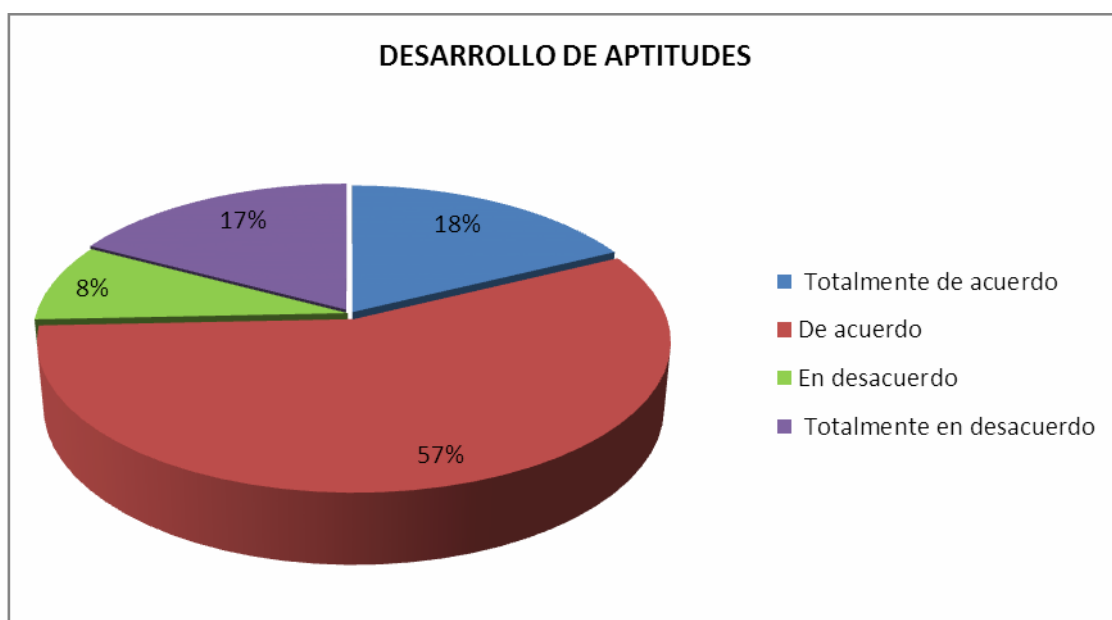


A la pregunta si es que a través de la capacitación se permite un adecuado desarrollo de las habilidades de los trabajadores, el 20% respondió que para ello deben contratar acciones de capacitación externas, el 40% respondió que deben buscar organizar acciones de capacitación internas, el 10% respondió que deben monitorear las acciones de capacitación, el 19% respondió que deben supervisar la ejecución de las acciones de capacitación, el 9% respondió que deben controlar la ejecución del plan general de capacitación y el 3% respondió que deben llevar un registro de los participantes en la capacitación.

Tabla N° 06

DESARROLLO DE APTITUDES				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	65	18%	18%	18%
De acuerdo	207	57%	57%	74%
En desacuerdo	31	8%	8%	83%
Totalmente en desacuerdo	63	17%	17%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 06

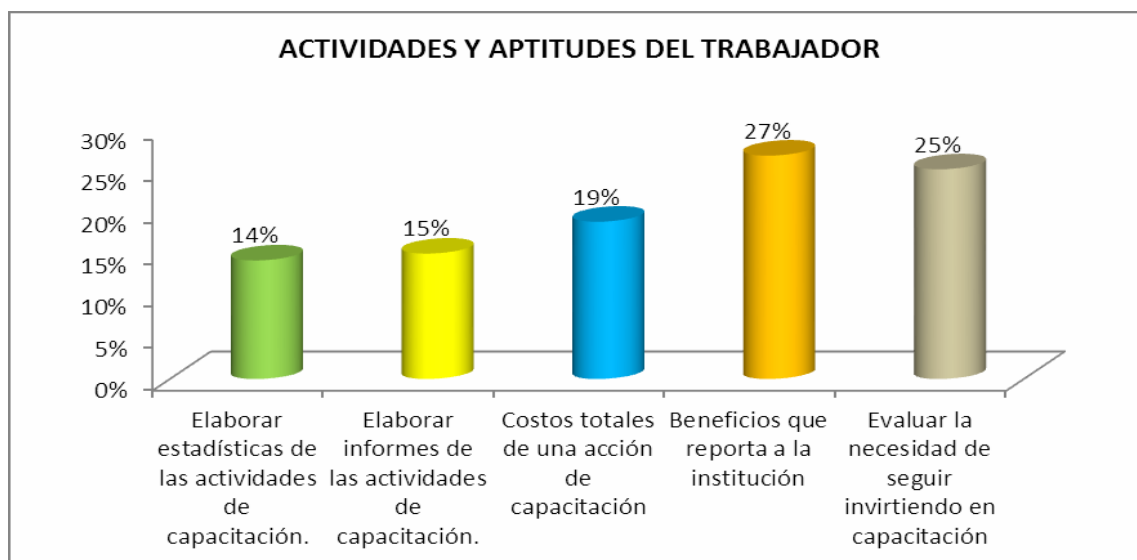


A la pregunta si es que la capacitación permite en forma firme el desarrollo de aptitudes de los trabajadores, el 18% respondió estar totalmente de acuerdo, el 57% respondió estar de acuerdo, el 8% respondió estar en desacuerdo y el 17% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 07

ACTIVIDADES Y APTITUDES DEL TRABAJADOR				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Elaborar estadísticas de las actividades de capacitación.	52	14%	14%	14%
Elaborar informes de las actividades de capacitación.	55	15%	15%	29%
Costos totales de una acción de capacitación	69	19%	19%	48%
Beneficios que reporta a la institución	98	27%	27%	75%
Evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación	92	25%	25%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 07

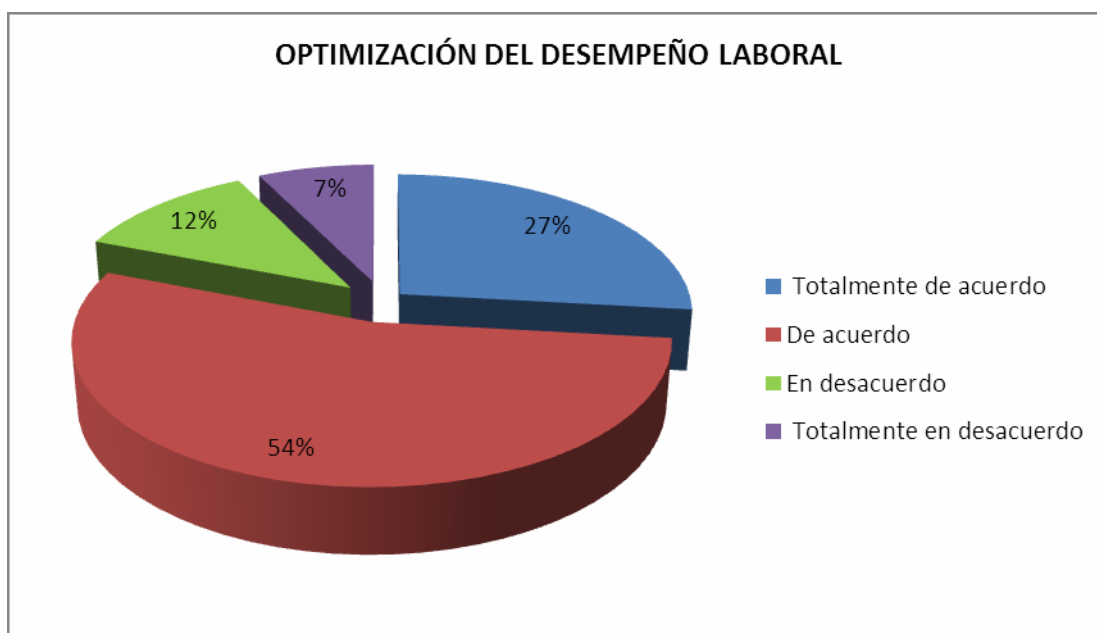


A la pregunta de qué actividades se realiza para efectos de poder desarrollar las aptitudes de los trabajadores de una organización, el 14% respondió que se debe elaborar estadísticas de las actividades de capacitación, el 15% respondió que se debe elaborar informes de las actividades de capacitación, el 19% respondió que se deben evaluar los costos totales de una acción de capacitación, el 27% respondió que se debe evaluar los beneficios que reporta a la institución y el 25% respondió que se deben evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación.

Tabla N° 08

OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	98	27%	27%	27%
De acuerdo	198	54%	54%	81%
En desacuerdo	43	12%	12%	93%
Totalmente en desacuerdo	27	7%	7%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 08

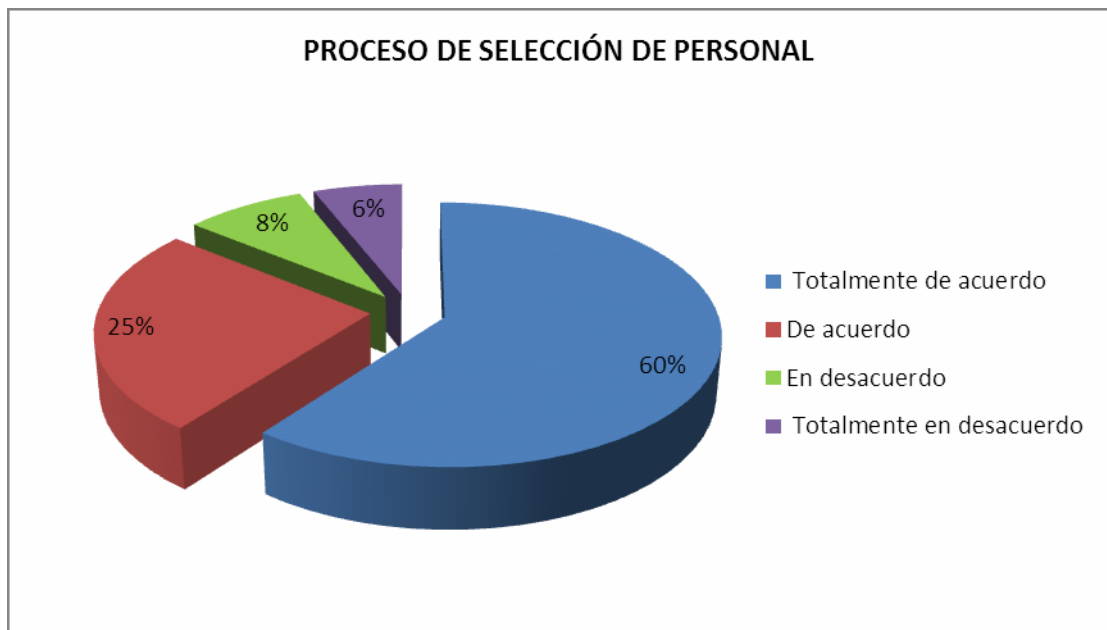


A la interrogante si el desarrollo de la capacitación permite la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de una organización, el 27% respondió estar totalmente de acuerdo, el 54% respondió estar de acuerdo, el 12% respondió estar en desacuerdo y el 7% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	221	60%	60%	60%
De acuerdo	93	25%	25%	86%
En desacuerdo	30	8%	8%	94%
Totalmente en desacuerdo	22	6%	6%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 9

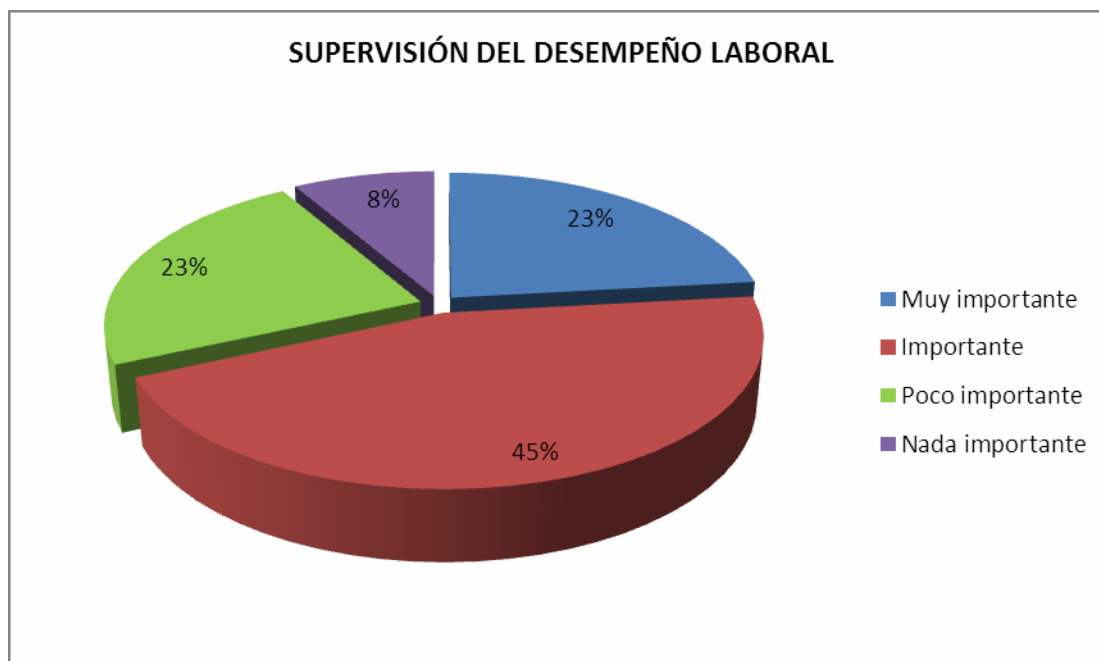


A la pregunta si es que es muy importante el proceso de selección de personal dentro de una organización, el 60% respondió encontrarse totalmente de acuerdo, el 25% respondió estar de acuerdo, el 8% respondió estar en desacuerdo y el 6% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 10

SUPERVISIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	85	23%	23%	23%
Importante	165	45%	45%	68%
Poco importante	85	23%	23%	92%
Nada importante	31	8%	8%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 10

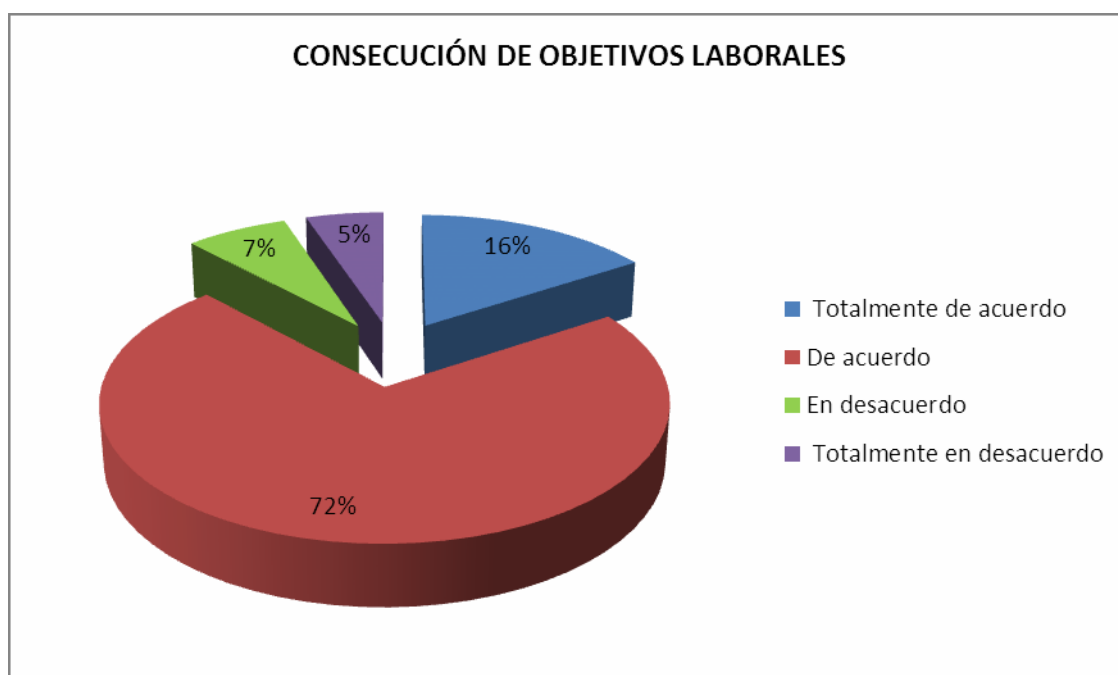


A la interrogante si es qué tan importante es la supervisión del desempeño laboral dentro de una organización, el 23% respondió que es muy importante, el 45% respondió que es importante, el 23% respondió que es poco importante y el 8% respondió que nada importante

Tabla N° 11

CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS LABORALES				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	58	16%	16%	16%
De acuerdo	264	72%	72%	88%
En desacuerdo	25	7%	7%	95%
Totalmente en desacuerdo	19	5%	5%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 11

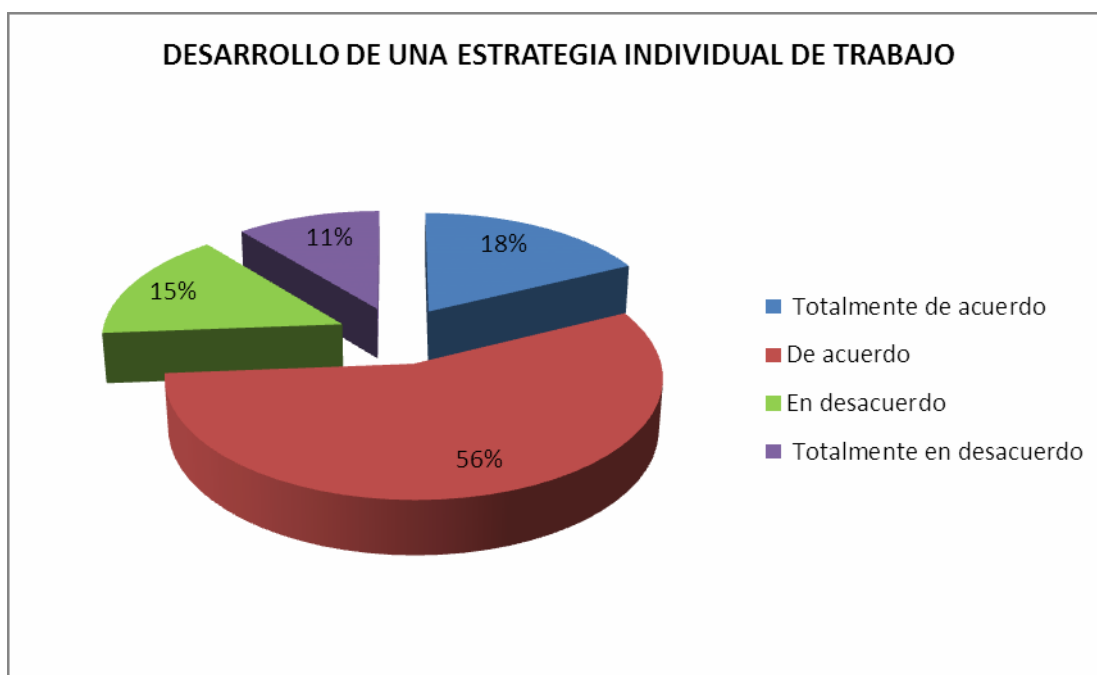


A la interrogante si es que el personal encargado del manejo del personal se encuentran en la obligación de la consecución de los objetivos laborales dentro de una organización, el 16% respondió estar totalmente de acuerdo, el 72% respondió estar de acuerdo, el 7% respondió estar en desacuerdo y el 5% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 12

DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA INDIVIDUAL DE TRABAJO				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	65	18%	18%	18%
De acuerdo	205	56%	56%	74%
En desacuerdo	56	15%	15%	89%
Totalmente en desacuerdo	40	11%	11%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 12

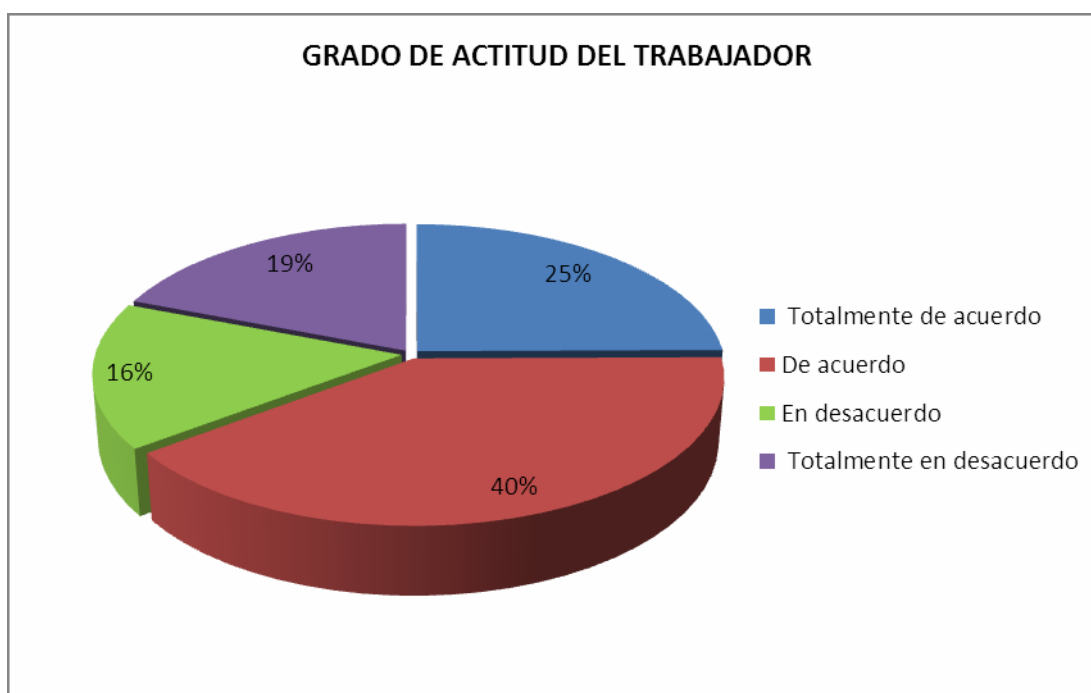


A la interrogante de en qué medida los encargados del manejo de personal se preocupan por el desarrollo de una estrategia individual de trabajo dentro de una organización, el 18% respondió estar totalmente de acuerdo, el 56% respondió estar de acuerdo, el 15% respondió estar en desacuerdo y el 11% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 13

GRADO DE ACTITUD DEL TRABAJADOR				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	91	25%	25%	25%
De acuerdo	146	40%	40%	65%
En desacuerdo	59	16%	16%	81%
Totalmente en desacuerdo	70	19%	19%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 13

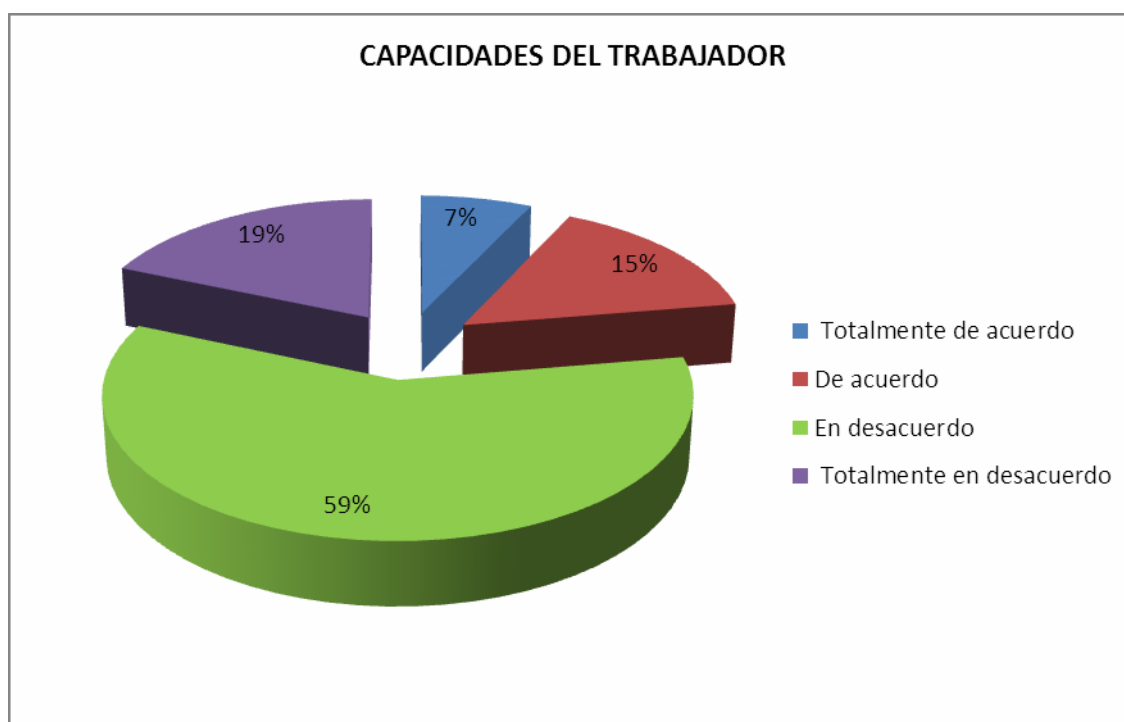


A la pregunta si es que dentro de la organización donde labora se evalúa el grado de Actitud del trabajador, el 25% respondió estar totalmente de acuerdo, el 40% respondió estar de acuerdo, el 16% respondió estar en desacuerdo y el 19% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 14

CAPACIDADES DEL TRABAJADOR				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	26	7%	7%	7%
De acuerdo	56	15%	15%	22%
En desacuerdo	216	59%	59%	81%
Totalmente en desacuerdo	68	19%	19%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 14

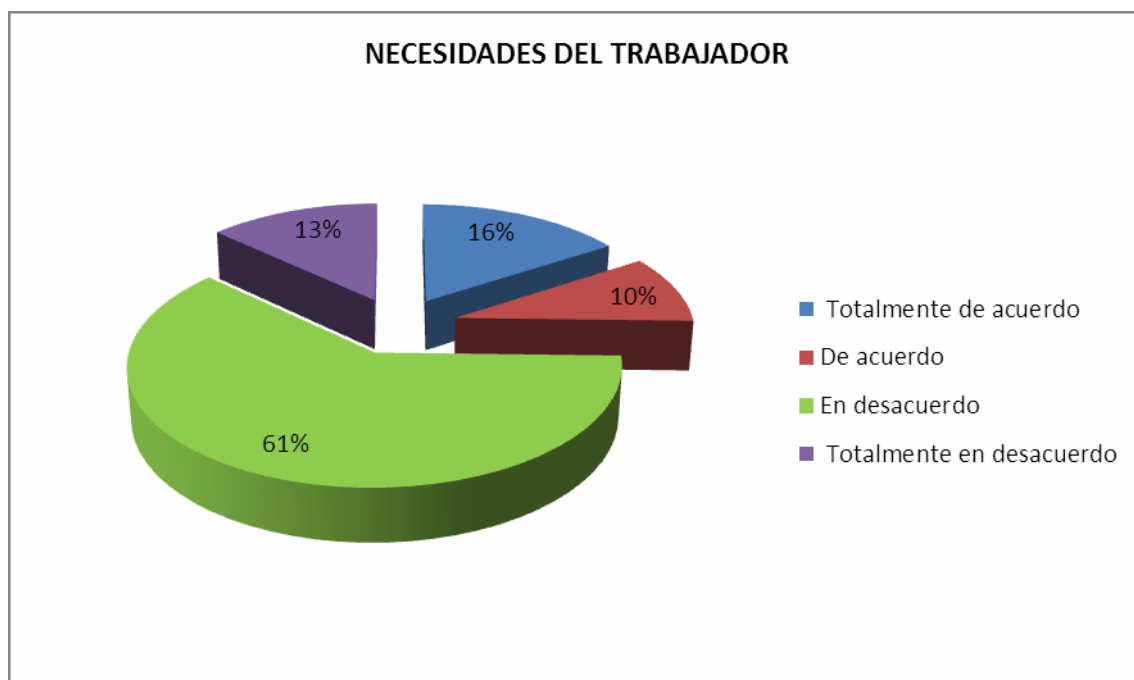


A la pregunta si es que dentro de la organización donde labora se evalúa el Nivel de capacidades del trabajador, el 7% respondió estar totalmente de acuerdo, el 15% respondió estar de acuerdo, el 59% respondió estar en desacuerdo y el 19% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 15

NECESIDADES DEL TRABAJADOR				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	58	16%	16%	16%
De acuerdo	35	10%	10%	25%
En desacuerdo	225	61%	61%	87%
Totalmente en desacuerdo	48	13%	13%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 15

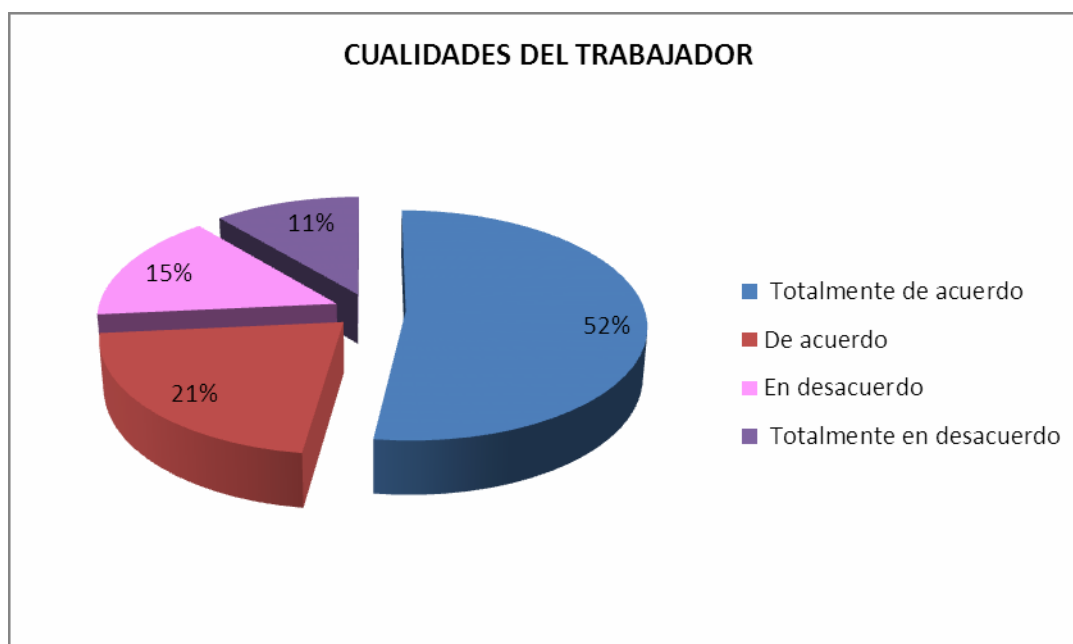


A la pregunta si es que dentro de la organización donde labora se evalúa las necesidades del trabajador, el 16% respondió estar totalmente de acuerdo, el 10% respondió estar de acuerdo, el 61% respondió estar en desacuerdo y el 13% respondió estar totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 16

CUALIDADES DEL TRABAJADOR				
Respuestas	Nº	%	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	191	52%	52%	52%
De acuerdo	78	21%	21%	73%
En desacuerdo	56	15%	15%	89%
Totalmente en desacuerdo	41	11%	11%	100%
Total	366	100%	100%	

Gráfico N° 16



A la pregunta si es que dentro de la organización donde labora se tiene en cuenta las cualidades trabajador, el 52% respondió estar totalmente de acuerdo, el 21% respondió estar de acuerdo, el 15% respondió estar en desacuerdo y el 11% respondió estar totalmente en desacuerdo.

4.2 Contrastación de las Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba chi cuadrada tal como se muestra a continuación:

Formulación de la hipótesis 1

H1: La aplicación de conocimientos a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

H0: La aplicación de conocimientos a través de la capacitación no influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

Frecuencias observadas

Aplicación de conocimientos	Optimización del desempeño laboral				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
En gran medida	69	138	30	2	239
Parcialmente	23	46	10	6	85
En escasa medida	6	14	3	19	42
Total	98	198	43	27	366

Frecuencias esperadas

Aplicación de conocimientos	Optimización del desempeño laboral				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
En gran medida	63.99	129.30	28.08	17.63	239.00
Parcialmente	22.76	45.98	9.99	6.27	85.00
En escasa medida	11.25	22.72	4.93	3.10	42.00
Total	98.00	198.00	43.00	27.00	366.00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(3 - 1)(4 - 1) = 06$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 12.59.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 103.15$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $103.15 > 12.59$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La aplicación de conocimientos a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

Formulación de la hipótesis 2

H2: El desarrollo de las habilidades a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

H0: El desarrollo de las habilidades a través de la capacitación no influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

Frecuencias observadas

Desarrollo de habilidades	Optimización del desempeño laboral				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	62	125	3	17	207
De acuerdo	15	30	7	4	56
En desacuerdo	13	25	6	3	47
Totalmente en desacuerdo	8	18	27	3	56
Total	98	198	43	27	366

Frecuencias esperadas

Desarrollo de habilidades	Optimización del desempeño laboral				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	55.43	111.98	24.32	15.27	207.00
De acuerdo	14.99	30.30	6.58	4.13	56.00
En desacuerdo	12.58	25.43	5.52	3.47	47.00
Totalmente en desacuerdo	14.99	30.30	6.58	4.13	56.00
Total	98.00	198.00	43.00	27.00	366.00

- 1) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 09$ grados.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.91.

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 93.28$$

7) Decisión Estadística

Dado que $93.28 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El desarrollo de las habilidades a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

Formulación de la hipótesis 3

H3: El desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

H0: El desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación no influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

Frecuencias observadas

Desarrollo de aptitudes	Optimización del desempeño laboral				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	17	35	8	5	65
De acuerdo	59	118	26	4	207
En desacuerdo	8	17	4	2	31
Totalmente en desacuerdo	14	28	5	16	63
Total	98	198	43	27	366

Frecuencias esperadas

Desarrollo de aptitudes	Optimización del desempeño laboral				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Totalmente de acuerdo	17.40	35.16	7.64	4.80	65.00
De acuerdo	55.43	111.98	24.32	15.27	207.00
En desacuerdo	8.30	16.77	3.64	2.29	31.00
Totalmente en desacuerdo	16.87	34.08	7.40	4.65	63.00
Total	98.00	198.00	43.00	27.00	366.00

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de Prueba.- La estadística de prueba es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3. Distribución de la Estadística de Prueba

En los cuadros observamos, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4-1) = 09$ grados.

4. Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5. Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.91.

6. Cálculo de la Estadística de Prueba

Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E} = 39.19$$

7. Decisión Estadística

Dado que $39.19 > 16.91$

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8. Conclusión

El desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 –Rímac.

4.3 Discusión de Resultados

Se ha podido comprobar que la administración de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. Sin embargo, para corroborar dicha afirmación es necesario sustentar teóricamente esta investigación, tal como se detalla a continuación:

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato (1999: 557), es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, la capacitación beneficia a las organizaciones (Chiavenato 1995):

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal (Werther 1995: 210):

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Los objetivos de la capacitación especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son (Werther 1995: 210):

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia (Chiavenato 1999: 559).

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son: Chiavenato (2009: 567 – 569).

- Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de capacitación.
- Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones ínter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

- Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Dessler (2004: 240) manifiesta que después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

Gary Dessler, Ricardo (2001: 244 - 247) nos dice que la capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Larico Rosa (2015: 7) su investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014. La población de estudio estuvo conformada por 635 trabajadores entre nombrados y contratados de la Municipalidad de San Román - Juliaca. En la investigación se comprobó la existencia de vinculación significativa entre los factores motivadores y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román con ($r=.786$) .Se evidenció relación significativa ($r=.659$) entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera

significativa en el desempeño laboral. Se encontró relación significativa entre los incentivos con un 40.7% que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral. Se evidenció una vinculación directa entre las condiciones del ambiente físico con un 65.4% y estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

Moreira Rosa (2013: 6) en su investigación nos dice que Las universidades demandan hoy, no sólo la implementación de los currículos académicos , los sílabos por asignaturas y actualización de conocimientos de la docencia, máximo nivel académico; por ello, debemos mejorar nuestra calidad de servicio, que éstos sirvan para satisfacer las exigencias de los usuarios, estamos obligados a desarrollar procesos de auténtica modernización, tanto la forma de entregar una información a tiempo de acuerdo a los requerimientos del usuario como en la forma de funcionar internamente para lograr atender con la eficacia y confiabilidad necesaria. El presente trabajo de investigación corresponde básicamente a un estudio de tesis con planteamiento de hipótesis en la modalidad lógica. Este proceso de estudio tiene investigación de campo y un proyecto de intervención. Las unidades de análisis en este fueron orientadas al personal administrativo, directivo, estudiantes y docentes de la Universidad Cristiana Latinoamericana-extensión Guayaquil. De las opiniones de las personas entrevistadas, se pudo detectar que un gran porcentaje la necesidad de capacitación en atención al cliente al personal administrativo. Todos ellos vertieron criterios que nos hacen llegar a la conclusión de que la UCL no puede dejar de considerar esta problemática y debe incursionar en talleres de capacitación. Si se implementara un módulo práctico de capacitación profesional mejoraría el servicio de

calidad en la UCL. Por la carencia de capacitación, ha conllevado a ofrecer un servicio deficiente, es por esto que surge la propuesta y el requerimiento de un Módulo práctico de capacitación, la mayor prioridad de capacitación según el personal administrativo es de atención y servicio al cliente, lo cual permitirá optimizar los resultados de atención y brindar un servicio de excelencia a nuestros usuarios.

Zamora (2006: 9) manifiesta que es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar, y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar. El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Dessler y Varela (2004: 7) al respecto dice que “es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcado”Pág.106. Tipos de capacitación y cuándo son necesarios La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el

desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

Capacitar para actualizarse trae muchos beneficios Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos. Este trabajo se discute si un problema puede resolverse mediante la capacitación o si requiere una solución diferente. También presentará los pasos necesarios para preparar y efectuar un programa formal de capacitación.

CAPITULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- a) La administración de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. Sin embargo, luego de realizar dicha actividad se pueden identificar algunas deficiencias que requieran que los servidores adquieran algunas las habilidades, así como el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse. Para lo cual, es necesario reforzar dichas áreas e implementar las estrategias que permitan afianzar dichas áreas.
- b) La aplicación de los conocimientos a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. La capacitación no debe tomarse como un gasto para la organización; por lo contrario, debe considerarse una inversión, dado que la misma buscará preparar aún más al personal y por ende esto va contribuir al desarrollo organizacional.
- c) El desarrollo de las habilidades a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. Es de gran importancia que dentro de una organización se busque cumplir con la mayoría de los objetivos y metas establecidas para el éxito empresarial.

- d) El desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación influye positivamente y garantiza la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac. Las organizaciones se encuentran en la obligación de capacitar a su personal. Dicha tarea la deben realizar de acuerdo a las necesidades del recurso humano.

5.2 Recomendaciones

- a) La capacitación es una actividad que busca mejorar las capacidades del recurso humano. Motivo por el cual, se hace necesario que las organizaciones implementen estrategias de capacitación acordes a la realidad institucional y a las necesidades detectadas al momento de evaluar al personal.
- b) Es de gran importancia, evaluar dentro de una organización el comportamiento y clima organizacional, lo cual nos va evidenciar la realidad de la clase trabajadora, así como las necesidades de las mismas. A partir de ello, se podrá implementar las jornadas de capacitación para el personal conformante de una organización.
- c) Toda organización busca definitivamente el éxito. Pero para ello, es indispensable que se invierta en capacitación. De lo contrario, no se alcanzarán los objetivos trazados por una institución y por ende estaríamos condenados al fracaso.
- d) Es necesario, evaluar a los recursos humanos cada cierto tiempo. Esto con la finalidad de sondear el nivel de preparación de los trabajadores en las actividades que desempeñan. La misma nos permitirá ubicar los puntos fuertes y débiles del recurso humano. Para según lo hallado, poder plantear alternativas que nos permitan afianzar los aprendizajes y por ende alcanzar el éxito total de una organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial/Organizacional un enfoque aplicado. México D.F. : Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. pp. 47.
- Andrade Simón (2005). Diccionario de Economía. Tercera Edición, de, Editorial Pág. 253.
- Alles, Martha Alicia (2008). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias; Ediciones Granica; Argentina. pp. 55.
- Álvarez, M. (2007). Conceptualización del currículo. Documento de trabajo Proyecto de investigación. Prácticas de gestión curricular: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de educación. pp. 6.
- Alles, Martha Alicia (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Grupo Editorial Norma. pp. 59.
- Amorós, Eduardo (2007). Comportamiento organizacional. Segunda edición. p. 171.
- Ardouin J, Bustos C, Gay R, Jarpa M (2000). Motivación y satisfacción laboral. [http: www.udec.cl](http://www.udec.cl).
- Araujo, M. y Leal, M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las Instituciones de educación superior públicas. Revista de Universidad Rafael Belloso Chacín, pp. 510.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Ed. Deusto, Madrid, pp. 222.
- Bateman Thomas y Scott Snell (2005). Administración un nuevo panorama competitivo. MacGraw Hill, 6ª Edición, México. pp. 110.

- Blanco Prieto, Antonio (2007). Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. ESIC Editorial, pp. 22.
- Brunet L. (2005). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas. pp. 102.
- Brown, J. S. Y Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. California Management Review, Vol. 40, No.3, pp. 90.
- Bunge, M., (1999). Buscar la filosofía en ciencias sociales (1a. edición en español), México, Siglo XXI, pp. 263-270.
- Bustelo Ruesta, Carlota y Amarilla Iglesias, Raquel (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. En: Boletín del Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, año VIII, no.34; pp.226-230.
<www.inforarea.es/Documentos/GC.pdf.
- Bunk. G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales en la RFA. Cedefop. pp. 10.
- Capuano Andrea Miriam (2004). Evaluación de Desempeño por Competencias. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Argentina. pp. 141.
- Cedefop (2005). Schmidt, Susanne-Liane; Strietska-Ilina, Olga; Tessaring, Manfred; Dworschak, Bernd (eds.). Ermittlung künftiger Qualifikationserfordernisse. Cedefop Reference series pp. 59.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. pp. 567 - 569.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª.ed.) Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. pp. 333.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mac Graw Hill. México. pp. 359.
- Chiavenato, Adalberto (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, México, McGraw Hill, 8a. ed. pp. 456.
- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración de Recursos Humanos*; 5ta Edición; Editorial Mc Graw Hill. pp. 321.
- Chiavenato (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. McGraw Hill, Colombia. pp. 234.
- Chiavenato, Idalberto (1999). *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Santafé de Bogotá, Colombia pp. 557.
- Chiavenato (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw – Hill. pp. 321.
- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (2003). *Normalización y Certificación de la Competencia Laboral* [Página de Internet por Nacional Financiera, Fiduciaria del Fideicomiso de los Sistemas Normalizado de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral]. México: www.conocer.org.mx.
- Cravino (2007). *La gestión del desempeño en el siglo XXI*. en *Revista Human Capital*. pp. 161.
- De Dreu, C. (2007). Cooperative Outcome Interdependence, Task Reflexivity, and Team Effectiveness: a Motivated Information Processing Perspective. *Journal of Applied Psychology*. pp. 628.
- Dessler & Varela (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano. Tercera Edición. pp. 104.

- Dessler, Gary (1996). Administración de Personal. Sexta Edición, Prentice Hall. México. pp. 201.
- Díaz Pinilla Mariela (2008). Gestión Humana Colombia. Clima 18, barranquilla Colombia, pp. 4.
- Dolan Simón, Schuler Randall y Ramón Valle (2003). La gestión de los Recursos Humanos. 3era Edición. Madrid, España. pp. 33, 36, 7.
- Estrada, L. (2013). El desempeño docente. Carabobo - Venezuela: Universidad de Carabobo. pp. 88.
- Eisenhardt, K.M. Y Santos F. M. (2002). “Knowledge-Based View: A new Theory of Strategy?”, en A. Pettigrew, H. Thomas y R. Whittington (eds.), Handbook of Strategy and Management, SAGE, pp. 139.
- Feldman, R. (2001). Psicología con Aplicaciones en Países de Habla Hispana (4ª ed.) Ed. Mc Graw Hill. México. pp. 56.
- Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores. pp. 155.
- Figuerola Rodolfo Alejandro (2010). Introducción a la Administración y a las organizaciones. Mendoza.
- Frederick W. Taylor (1856-1915 y el francés Henri Fayol (1814-1925).
- Frigo Edgardo (2007). ¿Qué es la capacitación y que gana una organización al capacitar a su personal? www.forodeseguridad.com.
- Garza y Patiño (2000). Educación en Valores. Editorial Trillas. México. pp. 42.
- García, María. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo pp. 3.

Gary Dessler, Ricardo (2001). Administración de Personal. Pearson Educación. pp. 244 -247.

Gary Dessler Ricardo (1992). Administración de personal, Editorial Prentice-Hall hispanoamericana SA. México, pp. 234.

Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

González Galán, A. (2000). Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid; ESP: Universidad Complutense. pp. 23.

Harold Koontz; Heinz Weihrich (2004). Administración, Una Perspectiva Global, 12ª. Edición, México, MC GRAW HILL. pp. 6.

Henry Fayol (1841 - París, 1925).

Hernández Puente, Adriana (1994). Administración y Desarrollo de Personal Público. México. Ed. INAP, pp. 245.

Iturralde Torres Julia Irene (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de Ambato en el año 2.010. Universidad Técnica de Ambato. Tesis. pp. 22.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. (1996). Administración. Edición: Sexta – 6ta. pp. 7.

Jaureguiberry Mario (s/f) <http://www.fio.unicen.edu.ar/>.pdf.

Kopelman, Richard (1997). Administración de la productividad McGrawHill pp. 117.

- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2012). Administración. Edit. McGraw-Hill, México. pp. 15.
- Larico Apaza Rosa Isabel (2015). Factores Motivadores y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román – Juliaca 2014. Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”, Tesis de maestría.
- Lechuga S., Efraín (2006). Estrategias para la optimización de los recursos humanos, México, Grupo Editorial ISEF, 1a. ed., 3a. reimpreso.
- Ley Federal del Trabajo, (2007). México.
- Leiva Ordoñez, Alexander (2000). Análisis de Gestión de Recursos Humanos en el Complejo de Servicios de la Provincia de Holguín.
- Litwin, G. y Stringer, R. (2012). Motivation and organizational climate. Harvard University Graduate School of Business Administration, Boston: Press.
- Llanos, J. (2005). Cómo entrevistar en la selección de personal. México: Editorial Pax. pp. 81, 79.
- Mariño Hernando (2005). Planeación Estratégica de la Calidad Total. 4ed. Bogotá- Colombia. pp. 14.
- Medrano, H. (2010). Congreso Iberoamericano de Educación. www.chubut.edu.ar.
- McMurrer, D., McGraw, K. L.; BASSI, L. (2005). The Learning Capacity Index: A Measurement System for Linking Capacity to Learn and Financial Performance, 22nd McMaster World Congress. 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Hamilton, Ontario, Canada. pp. 78.

- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos. pp. 103.
- Mintzberg, H. Stoner (1984). La estructuración de las organizaciones. / H. Mintzberg. Barcelona: Ed Ariel. pp. 425.
- Moreira, Ortega Rosa Amelia (2013). Necesidades De Capacitación Profesional del Personal Administrativo de la Universidad Cristiana Latinoamericana Extensión Guayaquil para mejorar la Calidad de Servicio. Propuesta de un módulo práctico. Universidad de Guayaquil. Tesis de Maestría.
- Montoya, C. (2007). Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo. Tesis Maestría en Gestión Pública. Universidad Nacional de Misiones- UNAM. pp. 388.
- Munuera Alemán, José Luis, et. al. (2006). Estrategias de Marketing de la Teoría a la práctica. Graficas Dehon. España. pp. 81.
- Naranjo López Silvia Janeth (2012). El Desempeño Laboral en el Balcón de Servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato y Su Incidencia en la Satisfacción al Cliente. Tesis Maestría. Universidad Técnica de Ambato. Ambato – Ecuador. pp. 106.
- Naranjo, J. (2007). La política de Calidad de la educación en Bogotá. Secretaria de Educación. pp. 81.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York-Oxford.

- Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press, New York.
- Palaci, F. (2005). Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. pp. 77.
- Parra Urdaneta, M. (2005). La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos. <http://www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh>
- Pinto Vilatoro, Roberto (1994). Proceso de Capacitación. México, Diana. 2ª Ed. pp. 47 – 54.
- Prado Diez David (1975). Desarrollo de aptitudes clave y la productividad creativa como alternativa a la enseñanza tradicional.
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright (2006). Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage”. Second Edition. Pag. 289.
- Ramírez Amado Antonio (2014). Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la universidad linda vista de la unión mexicana de Chiapas. Universidad de Morelos. Tesis maestría. pp. 63.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación. pp. 85.
- Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2013). Administración. Un empresario Competitivo. Mexico: Pearson Educacion, Mexico. pp. 178.
- Robbins, Stephen P., (2005). Administración y Práctica. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pp. 5.
- Robbins, Stephen. (2005). Administration. México: Mary Coulter Prentice Hall. pp. 26, 27.

- Robbins, S y M. Coutler (1999). Administración, México, Prentice Hall, 6a. ed., ed. México: Pearson.
- Robbins, Stephen (1996). Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Printice-Hall Hispanoamericana, S.A. Séptima Edición. México. pp. 63.
- Rodríguez, S. (1987). Psicología Social. México: Trillas. Ed. Harla.
- Sherman, Bohlander & Snell (2001). Administración de Recursos Humanos (12a. ed.). Ed. Thomson Learning. Estados Unidos. pp. 327.
- Shamil, Naoum (2001). People & Organizational management in construction. Editorial: ICE Publishing pp. 64.
- Sherman, A. Bohlander G. Snell S. (1999). Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores, México. pp. 56.
- Salamanca García Mario (2013). “Clima Organizacional y Desempeño Laboral de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Tacna – 2009” Tesis Maestría. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna – Perú. pp. 66.
- Sánchez, M. (2002). La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades del pensamiento. Revista Electrónica de Investigación Educativa pp. 4.
- Sagi-Vela Grande, Luis (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. ESIC Editorial, pp. 86.

- Stephen Robbins; Mary Coulter (2005). Administración, 8ª Edición, México, PEARSON Prentice Hall. pp 8.
- Toro, Alvares. Fernando (1992). Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología organizacional. Medellín: Cincel. Citado por Gómez Rada, Carlos Alberto (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Universidad católica de Colombia, pp.98.
- Torres Ordoñez, José Luis (2005). Enfoque para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en el resultado de negocio. Colombia: Pensamiento y Gestión. P. 135.
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). El enfoque de competencia laboral: manual de formación. Cinterfor, pp. 30.
- Venzin, M., Von Krogh, G. y Roos, J. (1998). Future research into knowledge management. en G. Von Krogh, Roos, J. y Kleine D. (Eds.), Knowing in firms. Understanding, managing and measuring knowledge. London, SAGE Publications. pp. 26.
- Vigo Moya Jorge Luis (2014). Propuesta de Programa de Desarrollo del Capital Humano para Optimizar el Desempeño Laboral en el Gobierno Regional de Ancash. Tesis de Doctorado de la Universidad Nacional de Trujillo. Lima – Perú. pp. 77.
- Williams, M. y Burden. R. L. (1997). Psicología para profesores de idiomas. Enfoque del constructivismo social. Madrid: Cambridge University Press; Col. Cambridge de didáctica de lenguas.
- Werther, W. y Davis, K. (2004). Administración de personal y recurso humano. McGrawHill: México. pp. 296.

Wether William, Jro. Keith Davis (1995). Administración de personal y recursos humanos. Cuarta edición, Editorial McGRAW. pp. 210.

Zamora, (2006). Diseño de un Modelo de Capacitación y Asistencia Técnica para las Empresas Afiliadas a La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador filial San Miguel.

<http://www.mitecnologico.com/Main/OrigenEvolucionAdministracionRecursosHumanos>.

<http://definicion.de/etica>.

<https://edukavital.blogspot.pe/2013/01/conceptos-y-definicion-de-habilidad.html>.

<http://definicion.de/liderazgo>.

<http://definicion-de-potencial-humano.html>.

ANEXOS

Matriz de consistencia

[illegible]

<p>Problemas específicos</p> <p>a. ¿De qué manera la aplicación de conocimientos a través de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac?</p> <p>b. ¿De qué manera el desarrollo de las habilidades a través de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac?</p> <p>c. ¿De qué manera el desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación influye en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a. Establecer la influencia de la aplicación de conocimientos a través de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac</p> <p>b. Establecer la influencia del desarrollo de las habilidades a través de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac</p> <p>c. Establecer la influencia del desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>a. La aplicación de conocimientos a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.</p> <p>b. El desarrollo de las habilidades a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.</p> <p>c. El desarrollo de las aptitudes a través de la capacitación influye positivamente en la optimización del desempeño laboral del personal de la UGEL 02 – Rímac.</p>	<p>VD: El desempeño laboral</p>	<p>○</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel del proceso de selección de personal ○ Nivel de la supervisión ○ Nivel de consecución de objetivos laborales ○ Nivel de desarrollo de estrategia individual de trabajo ○ Grado de Actitud del trabajador ○ Nivel de capacidades del trabajador ○ Necesidades del trabajador ○ Nivel de cualidades trabajador 	
--	--	---	-------------------------------------	----------	---	--

ENCUESTA

1. ¿Considera usted que la administración de la capacitación permite mejorar el desempeño laboral?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

2. ¿En qué medida considera usted que la capacitación permite una mejor aplicación de Conocimientos dentro de una organización?
 - a. En gran medida
 - b. Parcialmente
 - c. En escasa medida

3. ¿Cómo considera usted que se deben realizar las actividades de capacitación dentro de una organización?
 - a. Enfoque correctivo de las necesidades de capacitación
 - b. Enfoque prospectivo de las necesidades de capacitación
 - c. Seleccionar acciones de capacitación más apropiadas
 - d. Evaluar el conjunto de las propuestas de capacitación
 - e. Evaluar los proyectos de capacitación externos

4. ¿Considera usted que la capacitación permite en forma efectiva el desarrollo de habilidades de los trabajadores de una organización?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

5. ¿De qué manera considera usted que a través de la capacitación se permite un adecuado desarrollo de las habilidades de los trabajadores?
- a. Contratar acciones de capacitación externas
 - b. Organizar acciones de capacitación internas
 - c. Monitorear las acciones de capacitación
 - d. Supervisar la ejecución de las acciones de capacitación
 - e. Controlar la ejecución del plan general de capacitación
 - f. Llevar un registro de los participantes en la capacitación
6. ¿Considera usted que la capacitación permite en forma firme el desarrollo de aptitudes de los trabajadores?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Qué actividades se realiza para efectos de poder desarrollar las aptitudes de los trabajadores de una organización?
- a. Elaborar estadísticas de las actividades de capacitación.
 - b. Elaborar informes de las actividades de capacitación.
 - c. Costos totales de una acción de capacitación
 - d. Beneficios que reporta a la institución
 - e. Evaluar la necesidad de seguir invirtiendo en capacitación
8. ¿Considera usted que el desarrollo de la capacitación permite la optimización del desempeño laboral de los trabajadores de una organización?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

9. ¿Considera usted que es muy importante el proceso de selección de personal dentro de una organización?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
10. ¿Qué tan importante considera usted que es la supervisión del desempeño laboral dentro de una organización?
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Poco importante
 - d. Nada importante
11. ¿Considera usted que el personal encargado del manejo del personal se encuentran en la obligación de la consecución de los objetivos laborales dentro de una organización?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

12. ¿Considera usted que los encargados del manejo de personal se preocupan por el desarrollo de una estrategia individual de trabajo dentro de una organización?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
13. ¿Considera usted que dentro de la organización donde labora se evalúa el grado de Actitud del trabajador?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
14. ¿Considera usted que dentro de la organización donde labora se evalúa el Nivel de capacidades del trabajador?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
15. ¿Considera usted que dentro de la organización donde labora se evalúa las necesidades del trabajador?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera usted que dentro de la organización donde labora se tiene en cuenta las cualidades trabajador?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

